

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Creating Employee Training and Development System in a Selected Organization

Student: Bc. Pavel Koman

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Koman**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Tvorba systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
Creating Employee Training and Development System in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
 3. Popis a charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 24.4. 2015


.....
Bc. Pavel Koman

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Teoretická východiska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	7
2.1.	Kompetence zaměstnanců	7
2.2.	Vymezení pojmů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	9
2.3.	Vzdělávání a rozvoj jako součást systému řízení organizací	11
2.4.	Přístupy k vzdělávání.....	14
2.5.	Legislativní rámec vzdělávání zaměstnanců	15
2.6.	Ekonomické zdroje a stimuly pro vzdělávání zaměstnanců	16
2.7.	Přínosy vzdělávání zaměstnanců	18
2.8.	Obecné představení činností svázaných se SRVZ v organizacích	19
2.8.1.	Kapacitní plánování.....	21
2.8.2.	Specifikace potřeb lidských zdrojů	21
2.8.3.	Popis pracovních míst	22
2.8.4.	Systém vyhledávání a výběru zaměstnanců	23
2.8.5.	Zapracování a zaškolení zaměstnanců	24
2.8.6.	Plánování vzdělávacích aktivit.....	25
2.8.7.	Realizace a řízení vzdělávacích aktivit	26
2.8.8.	Hodnocení vzdělávacího procesu.....	26
2.8.9.	Hodnocení zaměstnanců.....	27
2.8.10.	Motivace a odměňování zaměstnanců.....	28
3.	Popis a charakteristika vybrané organizace	29
3.1.	Základní informace.....	29
3.2.	Produkce společnosti	30
3.3.	Velikost a personální stavba	30
3.4.	Zaměstnanecká struktura organizace.....	32
3.5.	Zapojení organizace do tvorby diplomové práce	34
4.	Analýza současného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	36
4.1.	Základní informace.....	36
4.1.1.	Obecná východiska	36
4.1.2.	Potřeby rozvoje a vzdělávání	38
4.1.3.	Konkrétní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ASPEC	40
4.1.4.	Náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	41

4.2.	Analýzy společnosti.....	42
4.2.1.	Benchmarking SRVZ	42
4.2.2.	SWOT analýza společnosti	48
4.3.	Souhrn zjištěných problémů v systému rozvoje a vzdělávání	58
4.3.1.	Systematické nedostatky	59
4.3.2.	Jednotlivé a dílčí nedostatky	60
5.	Návrhy a doporučení	63
5.1.	Popis konkrétních doporučení	63
5.1.1.	Vytvoření a implementace systému měření výkonnosti s vazbou na SRVZ ...	63
5.1.2.	Zvýšení motivace zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání	66
5.1.3.	Zavedení opatření ke snížení trendu rostoucí nemocnosti zaměstnanců.....	67
5.1.4.	Provedení aktualizace analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb	67
5.1.5.	Zavedení procedury hodnocení kvality školení	68
5.1.6.	Implementace vyhodnocování přínosů školení	69
5.1.7.	Vytvoření databáze poskytovatelů vzdělávacích služeb	69
5.1.8.	Snaha o využití veřejných zdrojů pro potřeby vzdělávání zaměstnanců	70
5.1.9.	Obnovení kompletní funkce personalisty ve společnosti	70
5.1.10.	Realizace rozvojových aktivit zaměřených na osobnostní rozvoj	71
5.1.11.	Zavedení statusu interních lektorů	71
6.	Závěr.....	73

1. Úvod

Téma diplomové práce bylo autorem vybráno na základě jeho profesního spojení s oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v malých a středních organizacích v posledních zhruba 7 letech. V této době jednak působil na manažerské pozici v MSP, kde zodpovídal, mimo jiné, i za řízení projektů VaV a komplexních vzdělávacích projektů pro zaměstnance. Kromě toho spolupracoval na přípravě a řízení dalších několika projektů vzdělávání zaměstnanců v organizacích Moravskoslezského kraje. V daném období autor diplomové práce spolupracoval s několika vzdělávacími organizacemi v MSK, které se zaměřují především na odborné vzdělávání zaměstnanců v podnicích, na přípravu a realizaci firemních kurzů a další vzdělávání dospělých. Tyto zkušenosti tvoří důležitou část informací a tezí použitých při zpracování této práce.

Výchozím tématem celé diplomové práce je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Tato oblast se v posledních letech dostává do popředí zájmu manažerů společností, neboť jsou to právě lidské zdroje, které hrají významnou roli v konkurenčním boji. Ať už se firmy ve svých strategiích zaměřují na zajištění špičkového technického a technologického zázemí, vlastní inovace a VaV aktivity, propracovaném marketingu, nebo optimalizaci finančních toků, jsou to nakonec vždy lidé - zaměstnanci každé jednotlivé společnosti, kteří rozhodují o úspěchu, či neúspěchu daných strategií.

Jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2011) je právě růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence tím, co nutí podniky zajímat se o technické zdokonalování svých procesů, zvyšování kvality produktů a služeb a zavádění IT a inovací. Je zde také nezbytná schopnost týmové práce, vhodného vedení, pozitivní motivace podřízených a také schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky.

Je tak na podniky vyvíjen tlak uvědomit si, že nezbytné jsou také investice do lidského kapitálu svých zaměstnanců a rozvoje jejich kompetencí. Z toho je zcela zřejmé, že je v zájmu každé společnosti intenzivně pracovat se svými zaměstnanci, rozvíjet jejich schopnosti, zvyšovat jejich odborné znalosti a dovednosti a tím zvyšovat jejich efektivitu a přínos pro společnost. Jak již bylo zmíněno výše, oblast rozvoje a vzdělávání se v poslední době těší vzrůstajícímu zájmu v rámci manažerských aktivit. Dle časopisu Profit (4/2014) ze 72 zde uvedených adeptů na titul Manager roku 2014 OF cca 20 % z nich své krédo zaměřuje právě na své zaměstnance. Také obecné povědomí společnosti, které je nezanedbatelnou měrou utvářeno médii, v době speciálních biotechnologií, IT technologií a inteligentních technologií, přisuzuje významný vliv učení, novým dovednostem, rozvoji a inovacím.

Pro tuto práci byla záměrně vybrána organizace, jejíž předmět podnikání nevzbuzuje v běžných lidech představu společnosti, která se primárně zaměřuje na rozvoj svých zaměstnanců (Dotazníkové šetření, 10/2014, Krnov, Ostrava, vzorek 100 osob). Autor práce tak považoval za zajímavé provedení analýzy systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve výrobní firmě, která se zaměřuje na rychloobrátkovou a nízkomaržovou produkci.

V této diplomové práci tak bude podrobně popsán současný stav systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti A S P E C, spol. s r.o., jeho jednotlivé součásti, jejich vazby a celkové fungování tohoto systému. Východisky pro analýzu současného stavu dané organizace byla jednak osobní zkušenost s fungováním této organizace a dále pak zhruba roční studium interních dokumentů, sledování interních procesů, pohovory s jednatelem společnosti a dalšími členy managementu, pohovory se zaměstnanci a dále provedená šetření a průzkumy a analýzy získaných informací a dat.

Další důležitou částí práce je návrh změn systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci, který je výsledkem samotné analýzy stávajícího stavu, a také dostupných odborných informací a příkladů *best-practices*, dostupných z odborných zdrojů a osobní manažerské praxe. Ambicí této práce bylo zpracování návrhu, na základě provedených analýz a ve spolupráci s vedením společnosti A S P E C, spol. s r.o., uceleného komplexu opatření primárně zaměřených na SRVZ, který bude možno zakomponovat do měnící se struktury manažerských přístupů v organizaci.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy současného stavu systému rozvoje a vzdělávání ve vybrané výrobní společnosti z Moravskoslezského kraje. Na základě této analýzy pak provedení vyhodnocení stávajícího stavu s ohledem na jeho funkčnost, efektivitu a přínosnost pro činnost této společnosti a také vyhodnocení nedostatků za využití teoretických i praktických znalostí a dovedností získaných během magisterského studia na EKF VŠB-TU Ostrava. Dále pak navržení takových opatření a změn, které díky využití moderních metod současných systémů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců povedou k zefektivnění celého systému a zajistí prokazatelné kvantifikovatelné přínosy pro celou organizaci.

2. Teoretická východiska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

2.1. Kompetence zaměstnanců

Základním cílem firemního vzdělávání je rozvoj kompetencí zaměstnanců v organizacích. Elementární rozdělení kompetencí (Vodák, Kucharčíková 2011) je na koncepční, sociální, technické, kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní.

Podle Veteška (2010) jsou klíčové kompetence jakýmsi přenosným a univerzálně použitelným souborem vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj nezbytné k zapojení do společnosti a pro úspěšnou kariéru. Veteška (2010, s. 113) dále shrnuje klíčové kompetence dle Evropského referenčního rámce:

- Komunikace v mateřském jazyce
- Komunikace v cizích jazycích
- Matematické kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií
- Kompetence k práci s digitálními technologiemi
- Kompetence k učení
- Kompetence sociální a občanské
- Smysl pro iniciativu a podnikavost
- Kulturní povědomí a chápání uměleckého vyjádření

Proces rozvoje kompetencí zaměstnanců tak pro vedení organizací představuje základní úkol systémů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Další dělení skupin kompetencí zaměstnanců, které se hojně používá pro jejich základní setřídění, např. podle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 72) je toto:

- **Manažerské kompetence**

Představují schopnosti a dovednosti přispívající k výbornému výkonu v manažerské roli. Mají zajistit splnění úkolů v souladu s nejvyššími cíli podniku a vytvářet příznivé prostředí v týmu spolupracovníků. Jde například o řešení konfliktů, delegování, koučování zaměstnanců, hodnocení a výběr zaměstnanců a plánování.

- **Interpersonální kompetence**

Jsou potřebné k efektivní komunikaci manažera a budování potřebných pozitivních vztahů se spolupracovníky a zákazníky.

Jejich úkolem je zajistit navození synergických efektů při dosahování týmových cílů. Jde například o aktivní naslouchání, empatii, prezentační schopnosti, budování vztahů, spolupráci a vyjednávání.

- **Technické kompetence**

Ty představují soubor dovedností vztahujících se ke konkrétní funkci a zajišťujících pracovníkovu schopnost úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci a zároveň odlišné od práce jiných specialistů. Jde například o účetnictví, finance, programování, rozpočet, sběr a analýzu údajů a podobně.

Stejný autor pak nabízí ještě jedno rozdělení kompetencí:

- **Klíčové kompetence**

Ty jsou charakteristické pro všechny zaměstnance

- **Vůdcovské a manažerské kompetence**

Především pro vedení a řízení kolektivů zaměstnanců

- **Týmové kompetence**

Jsou společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců

- **Funkční kompetence**

Například obchod, marketing, finance apod.

Další rozdělení kompetencí uvádí Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 32). Podle jejich definice jsou kompetence rozděleny na 2 základní kategorie, které předurčují výkon na určitých pracovních pozicích.

- **Prahové kompetence**

Jedná se o základní charakteristiky, které potřebuje každý pracovník pro výkon dané pozice jako nezbytné minimum pro to, aby byl schopen plnit úkoly odpovídající této pozici. Tyto kompetence jsou však pouze minimálními nutnými předpoklady a nijak nerozlišují průměrné pracovníky od vynikajících.

- **Odlišující kompetence**

Jedná se o takové kompetence, které jsou rozdílovými mezi pracovníky, kteří jsou sice schopni plnit požadované úkoly na dané pozici, ovšem s pouze průměrnými výsledky od potenciálně nadprůměrných pracovníků.

Takovéto dělení kompetencí se pak ukazuje jako velmi důležité v procesu výběru zaměstnanců a jejich rozvoje a vzdělávání, jakož i v systému zajištění co nejvyšší výkonnosti organizace. Právě schopnost stanovení a rozpoznání odlišujících kompetencí je klíčová pro výběr potenciálních talentů, tedy nadprůměrně výkonných zaměstnanců pro organizaci a hraje nezastupitelnou roli v moderních systémech komplexního řízení výkonnosti organizací.

2.2. Vymezení pojmů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Na úvod je třeba trochu lépe osvětlit pojmy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Různí autoři popisují tyto pojmy více či méně obsáhlými definicemi, na úvod však bude uvedeno základní rozdělení systému formování pracovních schopností člověka, jak jej popisuje Koubek (1995, s. 208):

- **Oblast vzdělávání**

Ta zahrnuje zejména všeobecné znalosti a dovednosti, většinou determinovány školským vzdělávacím systémem.

- **Oblast kvalifikace**

Tu Koubek definuje jako odbornou profesní přípravu, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitaci.

- **Oblast rozvoje**

Zde je obsaženo další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka, než na momentálně vykonávanou práci a formuje více jeho potenciál, nežli kvalifikaci.

Z výše uvedeného výčtu je zřejmé, že tato definice nemůže být přímo ztotožněna s popisem systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Nicméně může být pro takovéto rozdělení využita.

Do oblasti **vzdělávání zaměstnanců** tak budou patřit všechny aktivity zaměřené na rozšíření oblasti vzdělávání a kvalifikace. Oblast vzdělávání zaměstnanců je totiž zaměřena právě na maximalizaci využití znalostí a dovedností získaných školskou výukou, jejich rozšíření, či doplnění, případně další odbornou profesní přípravu a doškolování. Obecně budou v této práci tímto pojmem označeny veškeré vzdělávací a školicí aktivity směřující k rozšíření odborných profesních kompetencí zaměstnanců za účelem zvýšení jejich přínosu pro organizaci.

Naproti tomu část aktivit směřovaných na **rozvoj zaměstnanců** zahrnuje takové činnosti zaměřené na další odborný a osobnostní rozvoj zaměstnanců, který zvyšuje potenciál zaměstnanců a zlepšuje podmínky pro rozvoj kariéry zaměstnanců.

Při takto zavedené definici pojmů se nabízí otázka, proč tedy organizace řeší oblast rozvoje svých zaměstnanců, když v zásadě není přímo navázána na výkon zaměstnance, jeho přínos pro společnost. Navíc, s ohledem na možnost externí mobility zaměstnanců, podporuje i možnost změny zaměstnavatele daným zaměstnancem.

Takto krátkozraký pohled je ovšem nutno hned na počátku odmítnout jako nekoncepční a neopodstatněný. Pokud by byly přijaty tyto argumenty, měly by z hlediska vzdělávání zaměstnanců pro organizace smysl pouze investice do odborného specifického vzdělávání (dle odstavce 1 čl. 38 Nařízení Komise [ES] č. 800/2008.). Při takovémto pojetí by nebylo možné například školit pracovníky THP z práce s kancelářskými SW, protože tyto znalosti mohou využít na celé řadě pozic v takřka každé organizaci.

Zde je nutno vyvodit, že oblast rozvoje zaměstnance tvoří nedílnou součást systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců právě proto, že má za úkol zajistit komplexní přístup k odbornému rozvoji zaměstnanců, rozšíření jejich dovedností a znalostí využitelných na dané pozici, ale také vytvoření podmínek pro jejich kariérní rozvoj. Takovýto přístup je v dnešní době obecně vnímán jako investice do zaměstnanců mající povahu zaměstnaneckých benefitů.

O tom, že organizace v České republice v uplynulých letech přehodnotily svůj postoj k zaměstnancům a jejich rozvoji, svědčí také informace od vzdělávacích firem, které se soustřeďují zejména na firemní klientelu. Díky spolupráci s takovýmito organizacemi se podařilo získat informace od 3 vzdělávacích firem z Moravskoslezského kraje, které mají reference minimálně v řádech desítek tisíc hodin školení pro firemní zákazníky.

Z jejich informací zcela jasně plyne, že firemní zákazníci v posledních letech ve větším rozsahu využívají služeb zkušených lektorů a investují do rozvoje svých zaměstnanců mimo jiné v těchto oblastech:

- Specifické technické dovednosti
- Manažerské dovednosti
- Komunikačních schopností
- Jazyková školení
- Základní a specifické IT dovednosti

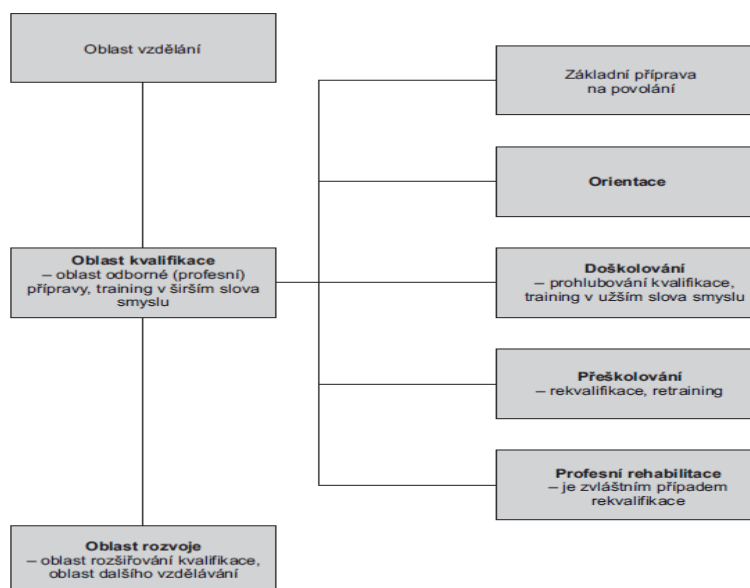
Tato školení, která jdou nad rámec zákonem, nebo specifickými předpisy stanovených požadavků, jsou hojně využívána i menšími organizacemi s méně než 50 zaměstnanci. Ačkoliv se zástupci výše uvedených školicích firem shodují v tom, že nezanedbatelná část realizovaných školení je podpořena realizací projektů spolufinancovaných z veřejných zdrojů, neustále také evidují poptávku po vzdělávacích aktivitách pro zaměstnance, které jednotlivé organizace hradí plně z vlastních zdrojů.

Další pozitivní informací je konstatování, že roste počet organizací, které investují do rozvojových aktivit spojených s budováním týmů, zlepšením vztahů na pracovišti a zlepšením pracovních podmínek a eliminací stresu. Tyto „*team-buildingové*“ moduly často zahrnují celou řadu školení z oblasti komunikace, interpersonálních dovedností a cvičení zaměřená na řešení konfliktních situací a zvládání stresů. Je tedy zřejmé, že i majitelé podniků si uvědomují, že investice do lidského kapitálu neznámá pouhé zvyšování technických, či ryze odborných dovedností. Uvědomují si, že při rozvoji zaměstnanců je třeba rozvíjet všechny stránky jejich osobností.

2.3. Vzdělávání a rozvoj jako součást systému řízení organizací

Vzdělávání zaměstnanců je nepochybně složitý proces, jehož kvalitní plánování a řízení vyžaduje systematický přístup. Část předpokladů firemního vzdělávání je determinována obecnými předpoklady formování pracovních schopností člověka, jež demonstruje obrázek níže.

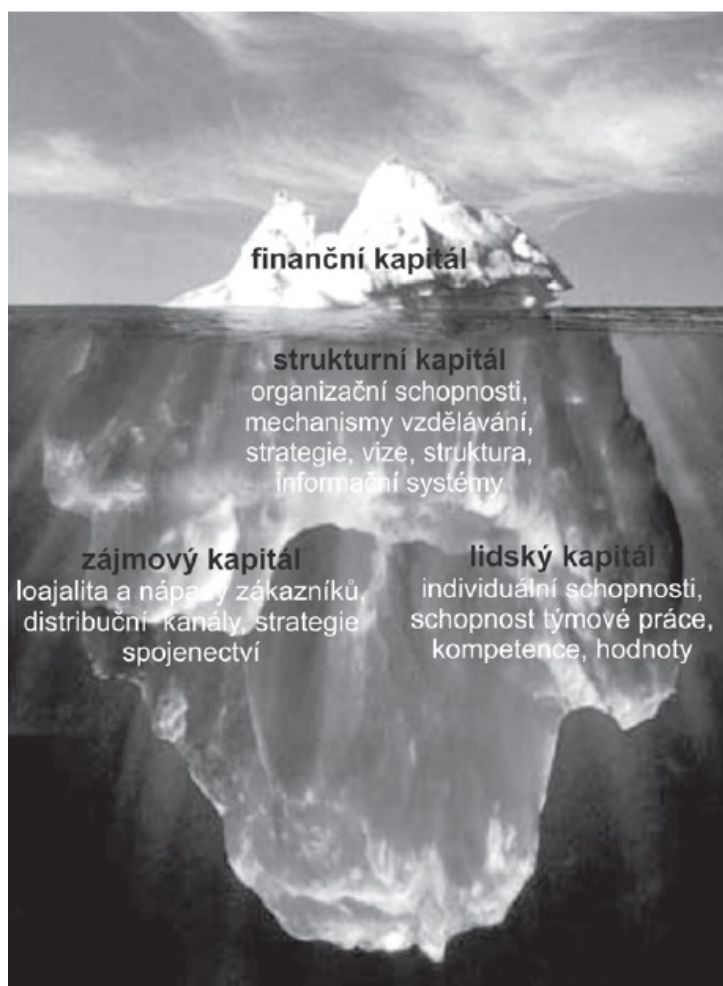
Obrázek č. 1 - Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 1995, s. 209

Jak již bylo v této práci na úvod zmíněno, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitou součástí strategických a manažerských procesů v moderních organizacích. Je to dáno tím, že lidské zdroje jsou chápány jako rozhodující součást „bohatství“ organizací. Jejich kvalita determinuje kvalitu chodu celé organizace. Bartoňková (2010) představuje své pojetí grafického znázornění tzv. Ledovcové bilance, které vystihuje strukturu kapitálu organizací – viz obrázek č. 2.

Obrázek č. 2 - Ledovcová bilance



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 65

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dnes často frekventovaný pojem, ovšem často se nesprávně používá v souvislosti s každou organizací, která třeba i jen zajišťuje zákonná školení pro své zaměstnance. Opravdový systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je však komplexním a propracovaným systémem, který se zaměřuje na zaměstnance komplexně.

Zohledňuje jak potřebu prohlubování jejich odborných znalostí a dovedností, tak potřebu interpersonálních a komunikačních dovedností a v neposlední řadě rozvoj osobnostních rysů zaměstnanců.

Systematizace aktivit rozvoje lidského kapitálu organizací do značné míry souvisí také s vývojem komplexních přístupů ke strategickému řízení společností. V posledních letech se odborníci na problematiku strategie řízení organizací soustředí na nový systém řízení výkonnosti metodou BSC – *Balanced Scorecard*.

Tuto metodiku vyvinula, na počátku 90. let 20. století, společnost *Nolan Norton Institute* (výzkumná odnož světoznámé konzultační společnosti KPMG). BSC rozčleňuje pohled na společnost a její výkonnost na 4 základní perspektivy (Kašík, 2014):

- **finanční**

Návratnost investic, přidaná hodnota EVA, ...

- **zákaznické**

Spokojenost, loajalita, trh, podíl na trhu, ...

- **interních podnikových procesů**

Jakost, doba odezvy, náklady, uvedení nového produktu, ...

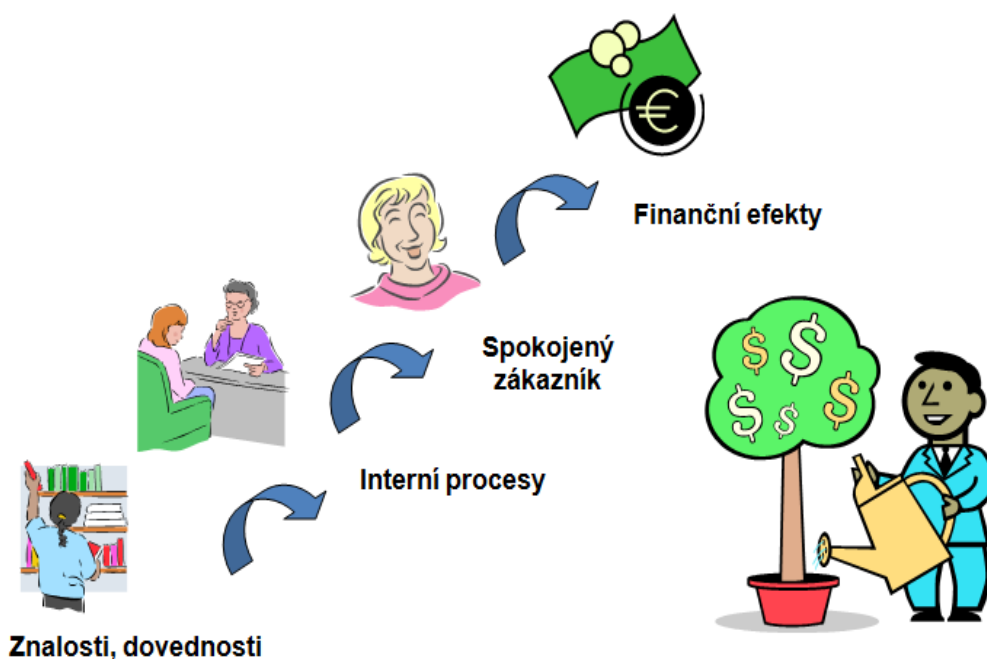
- **učení se a růstu**

Spokojenost zaměstnanců, dostupnost informačního systému, ...

Velmi výstižně vystihuje samotnou podstatu BSC následující obrázek. Je z něj patrné, že hlavní cíl každého podniku a potažmo manažera, tedy dosažení maximálního zisku je až na samotném vrcholu „pyramidy“. Aby ho bylo možné dosáhnout, jsou potřeba znalosti a dovednosti zaměstnanců (perspektiva učení a růstu), ty zajišťují fungující interní procesy v podniku (perspektiva interních podnikových procesů).

Fungující procesy jsou pak nezbytným předpokladem pro dosažení spokojenosti zákazníků (zákaznické perspektiva BSC) a dlouhodobý vysoký zisk je pak následkem právě zajištění co největšího množství spokojených zákazníků.

Obrázek č. 3 – Grafické znázornění BSC



Zdroj: Kašík, J., Prezentace do předmětu Podniková diagnostika

Není rozhodně náhodou, že právě perspektiva učení se a růstu je ve výše uvedeném zobrazení na samotném počátku a tvoří základ prosperity společnosti. Zde lze poprvé zřetelně podpořit dřívější tvrzení o důležitosti investic do rozvoje zaměstnanců a o tom, že právě kvalitní a kompetentní zaměstnanci s potřebnou motivací jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěch organizací.

V systému BSC tak oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců má své nezastupitelné místo. Aby bylo možné pracovat s oblastí učení a růstu v rámci organizace, jsou v systému BSC této oblasti vždy přiřazeny kvantifikovatelné cíle. Ty přirozeně splňují podmínku *SMART* a jsou v rámci řízení společnosti průběžně sledovány a vyhodnocovány.

Potřeba růstu a učení organizace, a v přeneseném slova smyslu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, je tak rozpracována pro každého zaměstnance do sady cílů, jejichž naplňování je kontrolováno.

2.4. Přístupy k vzdělávání

Z teoretického hlediska lze rozlišovat také různé styly vzdělávání, které je od sebe liší svým charakterem a to z pohledu přístupu lektora k výuce. Při plánování vzdělávacích aktivit je vhodné také zohlednit výhody a nevýhody jednotlivých stylů.

Na jejich základě lze pak vybrat vhodný styl pro jednotlivé vzdělávací aktivity, případně také volit vhodné lektory, či přednášející. Základní dělení na 4 takovéto tréninkové styly uvádí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 118).

- **Behaviorální styl**

Tento styl je charakteristický návrhem lektora a realizací takového systému kroků, které mají za úkol vést školené osoby k žádoucímu chování. Vzdělávací proces podle tohoto stylu je tak orientován především na výsledek a často je vzdělávání vedeno zábavnou formou s využitím nových pomůcek. Behaviorální styl klade vysoké nároky na kvalitní přípravu lektora, výhodou pak je bezpečné a povzbuzující prostředí pro školené osoby, které aplikace tohoto stylu přináší.

- **Funkcionalistický styl**

Vychází ze zásady, že lidé jsou schopni nejlépe porozumět tomu, co pokládají za praktické. Vzdělávání se orientuje na daný problém, respektive na úkol, zvyšování výkonnosti a následnou pochvalu. Tento styl vyžaduje od lektorů vysokou míru trpělivosti a to především ve větších skupinách se školenými osobami různých úrovní schopností.

- **Strukturalistický styl**

Hlavními rysy tohoto stylu je průběžné plnění kritérií výuky a neustálé testování efektivity vzdělávacího procesu a učení.

- **Humanistický styl**

Tento styl si klade za cíl učení zlepšení charakterových vlastností účastníků vzdělávacího procesu. Učení v tomto pojetí vede k pochopení druhých a součástí vzdělávacího procesu je také budování vztahu mezi lektorem a vzdělávanými osobami.

2.5. Legislativní rámec vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců má přirozeně také oporu v právním řádu ČR jakož i *acqui communautaire* celého evropského společenství. To je důležité jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, neboť toto ukotvení v soustavě právních předpisů nastavuje jasná pravidla pro celou řadu oblastí podnikového vzdělávání. Přehled základních zákonných předpisů, které v rámci ČR řeší problematiku vzdělávání zaměstnanců, uvádíme, s využitím zdrojů Veteška (2010), níže:

- **Zákon č. 18/2014 Sb., o uznávání odborné kvalifikace**

Zákon č. 18/2014Sb. Upravuje postupy správních úřadů, profesních komor a veřejnoprávních zaměstnavatelů při uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti vyžadované pro výkon regulované činnosti na území ČR, pokud byla odborná kvalifikace získána nebo tato činnost byla vykonávána v jiném členském státě EU a dalších definovaných zemích.

- **Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání**

Tento předpis upravuje uznávání tzv. dílčích a úplných kvalifikací, tedy kvalifikací, které nebyly získány ve formálním školském systému.

- **Zákon č. 111/1998 sb., o vysokých školách**

Upravuje především vysokoškolské studium, a to i v jeho kombinované a distanční formě, které jsou alternativou právě pro zájemce o vysokoškolské vzdělání z řad zaměstnaných osob. Tento zákon definuje také pojem „celoživotního vzdělávání“.

- **Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**

Tento zákon upravuje oblast rekvalifikací a aktivní politiky zaměstnanosti, částečně také poradenství v nezaměstnanosti

- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**

Zákoník práce, coby stěžejní zákonný předpis definující základní podmínky zaměstnaneckých vztahů v české republice řeší samostatně problematiku odborného rozvoje zaměstnanců v hlavě II.

- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**

V tomto zákoně, v §24, jsou definovány náklady na vzdělávání zaměstnanců jako daňově uznatelné náklady a podporují tak ekonomicky investice zaměstnavatelů do vzdělávání svých zaměstnanců.

2.6. Ekonomické zdroje a stimuly pro vzdělávání zaměstnanců

Základním ekonomickým stimulem pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je přirozeně snaha zaměstnavatelů o zajištění co nejkvalitnějších lidských zdrojů, tedy jinak řečeno zhodnocování lidského kapitálu společnosti. To sebou přináší zvyšování výkonnosti zaměstnanců a tím pádem celé organizace. Investice do vzdělávání zaměstnanců jsou tedy krokem k zvýšení výkonnosti celé společnosti a maximalizace zisku podniků. To je v souladu s makroekonomickými teoriemi růstu, které jako jeden z faktorů obsahují proměnnou „L“, tedy lidskou práci a některé z nových teorií růstu pracují se zvyšováním produktivity práce.

Vzdělávání zaměstnanců však kromě oblasti zvýšení výkonnosti a tedy zvyšování příjmů, řeší i oblast snižování nákladů společnosti, což také představuje zvýšení celkové ziskovosti společnosti. Z hlediska ekonomických stimulů je tím prvotním možností zahrnutí nákladů na vzdělávání zaměstnanců do daňově uznatelných nákladů (jak bylo popsáno v předchozím bodě).

Další významnou ekonomickou podporou vzdělávání zaměstnanců v organizacích jsou dotace z veřejných zdrojů. V rámci české republiky jsou to v posledních letech především operační programy spolufinancované z programů Evropské unie. Konkrétně se v případě vzdělávání zaměstnanců jedná hlavně o programy spolufinancované z jednoho ze strukturálních fondů, ESF. V případě infrastruktury pro vzdělávání pak ERDF.

V letech 2007-2013 to byly zejména tyto dva programy:

- **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost:**

Zde bylo několik oblastí zaměřených na vzdělávání zaměstnanců, a to jak obecné, tak odborné. V rámci OP LZZ pak existoval pod správou agentury CzechInvest také speciální program zaměřený na specifické vzdělávání zaměstnanců (dle odstavce 1 čl. 38 Nařízení Komise [ES] č. 800/2008).

Na takto realizované projekty bylo možné čerpat dotace až do výše 100% způsobilých výdajů při využití podpory v režimu *de-minimis*. Tyto projekty se staly vyhledávaným zdrojem financování komplexních vzdělávacích projektů MSP, ale i velkých firem z celé ČR (z výjimkou NUTS II Praha). V některých výzvách tak byl objem žádostí zájemců o spolufinancování výrazně vyšší, než byly možnosti spolufinancování, někdy až desetinásobně vyšší oproti dostupné alokaci na dané výzvy (zdroj: www.esfcr.cz).

- **Operační program Podnikání a inovace**

V tomto programu zase bylo možné vybudovat infrastrukturu pro firemní odborné vzdělávání a to konkrétně v programu Školící střediska, kde mohly podniky provozující činnosti z podporovaných oblastí ekonomických činností, čerpat nevratné investiční dotace na výstavbu, případně rekonstrukce a vybavení školicích center. Takové dotace mohly dosáhnout až výše 60% celkových způsobilých výdajů.

Pro následující, sedmileté programovací období, léta 2014-2020, bude v ČR k dispozici opět celá řada dotačních zdrojů pro financování firemního vzdělávání z veřejných zdrojů. Struktura těchto programů bude dosti podobná.

Pro financování samotných vzdělávacích aktivit bude určen Operační program Zaměstnanost, infrastrukturu pro vzdělávání pak bude mít ve svých prioritách nástupce OPPI, nový Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Pro úplnost je třeba dodat, že všechny výše zmíněné operační programy jsou kromě spolufinancování ze Strukturálních fondů dofinancovány také ze Státního rozpočtu ČR.

Finanční podporu vzdělávání zaměstnanců tak nabízí jak Evropská unie, tak vláda ČR prostřednictvím Státního rozpočtu. Společnosti, které z nějakého důvodu nechtějí realizovat samy interní projekty vzdělávání zaměstnanců spolufinancované z veřejných zdrojů, mohou využít celé řady „otevřených projektů“. Jedná se vesměs o projekty realizované vzdělávacími institucemi, úřady práce, nebo dalšími organizacemi, které nabízejí vzdělávací aktivity zaměstnancům firem, které projeví zájem o účast v takovýchto projektech.

2.7. Přínosy vzdělávání zaměstnanců

V této práci již bylo uvedeno, že hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců v organizacích je zvýšení jejich kompetencí a zajištění růstu jejich výkonnosti a přínosu pro fungování celé organizace a tím zajištění maximální výkonnosti organizace samotné.

Přínosů systematického vzdělávání zaměstnanců je pochopitelně celá řada, Vodák, Kucharčíková (2011, s. 82, 83) pak shrnuli ty nejvýznamnější přínosy a výhody vzdělávání, podle nich jsou jimi:

- Neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky, bez jejich často náročného hledání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku.
- Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji, nežli jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší, než při jiných způsobech vzdělávání.

- Lépe dokáže předvídat důsledky ztráty pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje tedy lepší eliminaci důsledků těchto ztrát za pomoci organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím.
- Ulehčuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
- Umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce v podniku i mimo něj.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

2.8. Obecné představení činností svázaných se SRVZ v organizacích

Systémy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnostech chápeme jako komplexní systémy sestávající s celé řady navzájem propojených vnitropodnikových personálně zaměřených činností, jejichž styčným bodem je péče o zaměstnance. Můžeme zde zahrnout tyto základní činnosti, jak je uvádí obrázek č. 4:

Obrázek č. 4 - Propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi

vyhledávání pracovníků	⇐	možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	⇐	F
	⇒	dodává pracovníky pro vzdělávání	⇒	V
přijímání a rozmisťování	⇐	umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	⇐	F
	⇒	vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	⇒	V
orientace, adaptace	⇐	urychluje proces adaptace a zapracování	⇐	F
	⇒	rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání	⇒	V
plánování osobního rozvoje	⇐	umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti	⇐	F
	⇒	zaručuje individuální, cílené vzdělávání	⇒	V
hodnocení výkonu	⇐	pomáhá k dosažení lepších výkonů	⇐	F
	⇒	je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity	⇒	V
odměňování	⇐	další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	⇐	F
	⇒	možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	⇒	V
pracovní podmínky a vztahy	⇐	kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový	⇐	F
	⇒	dobré podmínky iniciují zájem o setrvání a zvýšení kvalifikace	⇒	V

Zdroj: Palán 2002, s. 157

Všechny výše uvedené činnosti mají přímý vliv na výkonnost jednotlivých pracovníků a výkonnost celé organizace. Stejně tak mají přímou vazbu na proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Ten se začíná už při samotném výběru zaměstnanců, neboť požadavky na kompetence zaměstnanců a jejich předpokládaný další rozvoj v rámci organizace stanoví prvotní požadavky na uchazeče o zaměstnání.

Následující 2 činnosti pak zahrnují práci se zaměstnanci během jejich nástupu do zaměstnání a první týdny a měsíce jejich adaptace na nové pozici. Zde se poprvé zaměstnanec aktivně zapojí do firemního procesu rozvoje a vzdělávání a tyto první zkušenosti často determinují další přístup zaměstnance k celkovému systému rozvoje a vzdělávání, jakož i k organizaci jako celku.

Další uvedené činnosti řeší jednak proces plánování rozvoje zaměstnanců a také zajištění podmínek a zdrojů pro další rozvoj zaměstnance a jeho motivaci, jakož i sociálně-právní aspekty fungování zaměstnanců v organizaci.

2.8.1. Kapacitní plánování

Tato činnost plynule navazuje na obchodní a výrobní činnosti společnosti. Každá organizace musí dynamicky vyhodnocovat své produkční možnosti a potřeby, které se odvíjí od obchodních činností a závazků a také technických možností. S tím souvisí i kapacitní plánování lidských zdrojů, které zajistí naplnění výrobních a obchodních plánů společnosti.

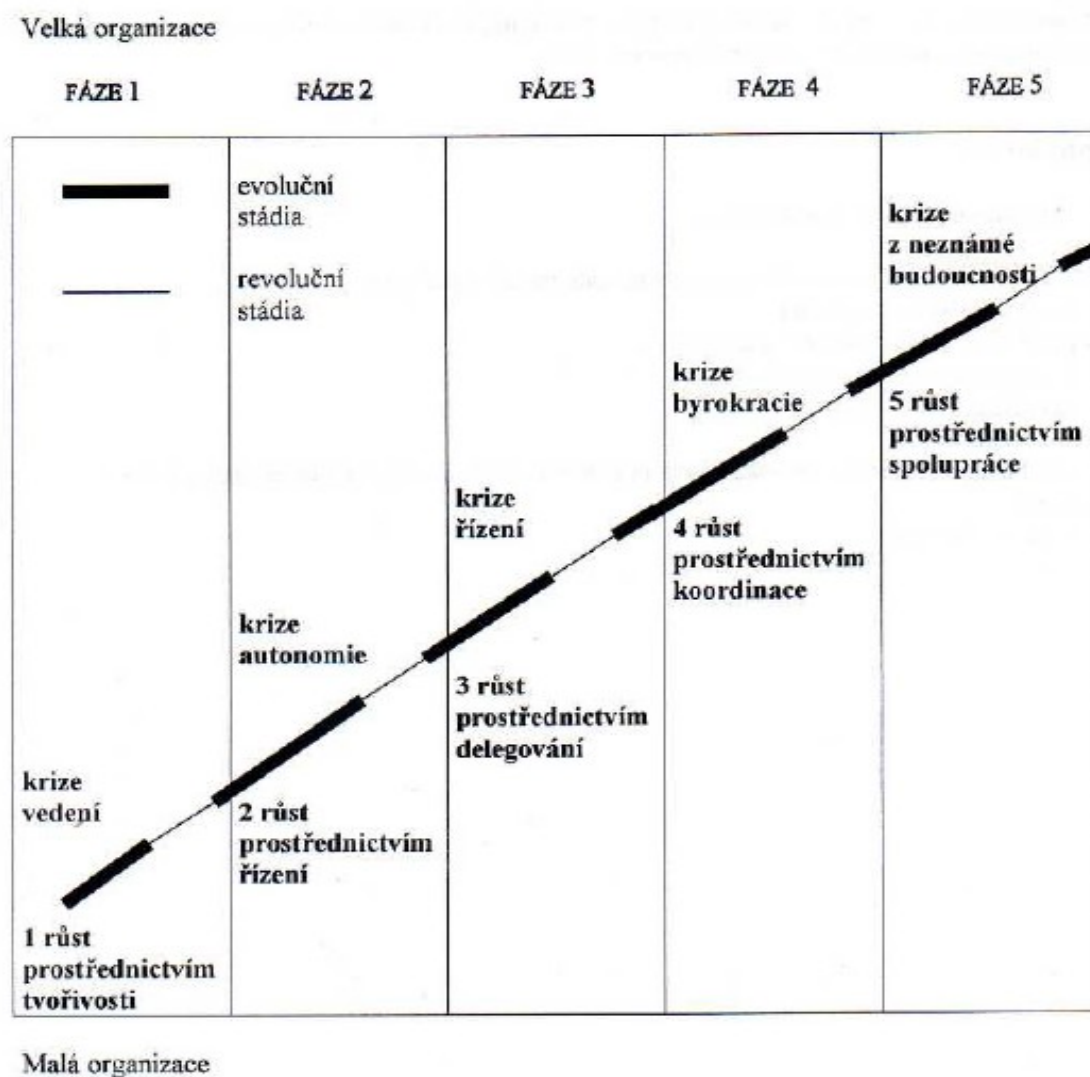
Již na této první činnosti se ukazuje, že práce s lidskými zdroji je úzce spjata s dalšími činnostmi v každé organizaci a je tak v synergii s obchodně výrobními aktivitami organizací. Kapacitní plánování je kontinuální proces, který by měl odrážet současný stav organizace a především předpokládaný další vývoj. Je tedy úzce propojen se strategií společnosti.

2.8.2. Specifikace potřeb lidských zdrojů

Na základě primárního kapacitního plánu je potřeba zajistit podrobnou specifikaci potřeb lidských zdrojů. Opět se zde jedná o komplexní činnost, která nemůže být ani ve výrobních firmách chápána omezeně pouze jako „potřeba osob obsluhujících stroje“. Kupříkladu při větším rozvoji výrobních kapacit jsou kladeny nové nároky na lidské zdroje i v dalších odděleních napříč celou organizací (mistři, pracovníci odbytu, servis, THP pracovníci, ...).

Je častým problémem mnoha rozvíjejících se společností, že na nárůst svých produkčních kapacit nereagují adekvátně posílením ostatních oddělení, případně ucelenější změnou struktury společnosti a interních procesů. Takto se kupříkladu definují některé druhy krizí v závislosti na vývojových stádiích organizací:

Obrázek č. 5 - Model fází růstu organizací



Zdroj: Mikušová, 2003, s. 60

2.8.3. Popis pracovních míst

Na stanovení potřeb jednotlivých pracovních míst navazuje podrobný popis daných pracovních pozic, který tvoří základní vstup pro systém výběru zaměstnanců pro dané pozice. Takovýto popis by měl být opět co nejúplnější a měl by odrážet základní požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti zájemců o danou pozici. Je třeba vždy důsledně dbát na to, aby požadavky, zde uvedené, věrně odrážely nároky na danou pozici.

Při popisu pracovních míst je vhodné využít specifikaci potřebných kompetencí pro danou pozici. Je také vhodné využít v předchozích kapitolách uvedené rozdělení kompetencí na prahové a odlišující kompetence.

To umožní takovou specifikaci požadavků na pracovní pozici, díky které bude možno snadněji vybrat takové uchazeče, kteří mají předpoklady pro dosažení nadprůměrných pracovních výsledků.

Volný popis požadavků, případně jejich velmi stručné až formální uvedení pak mohou často vést k výběru nevhodných zaměstnanců, kteří nemají skutečné předpoklady pro kvalitní vykonávání dané pozice.

Z hlediska tvorby tohoto popisu je vhodné, aby se na tomto procesu podílelo vždy více osob, které jsou schopny souhrnně podat co možná nejucelenější obraz požadavků na dané místo (personalista, vedoucí pracovník, manažer dané divize)

2.8.4. Systém vyhledávání a výběru zaměstnanců

Jedná se o činnosti směřující k vyhledávání potenciálních pracovníků, jejich oslovení a výběru na základě stanovených objektivních kritérií. Zahrnuje jednak využívání informačních kanálů pro oslovování a vyhledávání zájemců o práci, jakož i samotnou činnost výběru těchto budoucích zaměstnanců.

V současné době se často pro vyhledávání zaměstnanců využívají externí společnosti, které se soustředí na vyhledávání vhodných adeptů na základě požadavků, které si firmy samy definují. Takovýto systém výběru samozřejmě nabízí výhodu v podobě zkušenosti daných společností a jejich přístupu k rozsáhlým databázím uchazečů o zaměstnání. Nevýhodou je skutečnost, že tyto externí společnosti neznají podrobně prostředí firmy a její specifika a tudíž je kvalita výběru vhodného zaměstnance velmi závislá na co nejpřesnější specifikaci požadavků.

V širším pojetí ovšem neuvažujeme pouze externí mobilitu zaměstnanců, tedy výběr pouze z osob, které nejsou s firmou spojeny pracovní-právním vztahem, ale také možnosti interní mobility zaměstnanců a tedy osazování některých pozic z řad vlastních zaměstnanců.

Tento druh vyhledávání zaměstnanců z vlastních řad a zajištění systému vnitřní mobility se využívá více ve větších organizacích, které často zpracovávají interní předpisy pravidel pro vnitropodnikovou vertikální mobilitu, tzv. „Kariérní řád“. Nicméně i malé a střední firmy mohou lepším využitím vlastních lidských zdrojů zefektivnit svou činnost a také zvýšit motivaci zaměstnanců perspektivou kariérního růstu.

2.8.5. Zapracování a zaškolení zaměstnanců

Jedná se o velmi podstatnou část personální činnosti, zároveň o první ze zmíněných činností, která se již zcela přímou formou zaměřuje také na samotný rozvoj a vzdělávání zaměstnance jako takového. Zapracování a zaškolení zaměstnanců je součástí adaptačního procesu, který má v moderním přístupu k řízení lidských zdrojů velmi významnou pozici.

Způsob, jakým je zaměstnanec veden při svých počátcích práce ve společnosti, a kvalita jeho zapracování významně ovlivňují jeho další působení ve společnosti. Na straně jedné se většina společností snaží o co nejrychlejší a nejefektivnější zapracování nových zaměstnanců, neboť toto ovlivňuje efektivitu práce daného zaměstnance, maximalizaci využití jeho potenciálu a snížení nákladů.

Na druhé straně je pak nutné přihlédnout k subjektivnímu vnímání jednotlivých zaměstnanců. To, jakým způsobem je k němu přistupováno v prvních dnech a týdnech v nové organizaci, jak jsou mu představeny vnitřní procesy a firemní kultura významně ovlivňuje jeho další vnímání společnosti jako celku.

Je tedy důležité, aby noví zaměstnanci od počátku poznali, že systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je propracovaný a podstatný prvek fungování celé společnosti. Toto prvotní poznání pak hraje důležitou roli při dalším rozvoji a vzdělávání zaměstnance, jeho přístupu a motivaci aktivně se tohoto procesu zúčastnit. Tam, kde nový zaměstnanec od počátku nabude dojem, že vzdělávání zaměstnanců je jen povrchním a nesystematickým prvkem, kterému ve skutečnosti vedení společnosti nepřikládá důležitou váhu a pozornost, bude tento osvojený přístup s velkou pravděpodobností ovlivňovat jeho chování v rámci další činnosti ve společnosti.

V posledních letech se v mnoha firmách osvědčilo využívání mentorů při procesu zapracování nových pracovníků. Každému nově přijatému zaměstnanci je přiřazen mentor, tedy zkušený pracovník, nejčastěji jeden z vedoucích pracovníků daného úseku, který se v prvních měsících věnuje ve zvýšené míře novému zaměstnanci.

Seznamuje ho s prostředím firmy, firemní kulturou, pracovními postupy, formálními i neformálními pravidly a je mu k dispozici jako pomocník, či poradce v případě potřeby. Také se více zaměřuje na sledování a kontrolu práce nového zaměstnance a řeší s ním okamžitě případné nedostatky, nebo problémy. Tento mentor má také funkci motivační a snaží se zaměstnance podpořit v jeho procesu adaptace a motivaci k dalšímu odbornému a profesnímu růstu.

Mentoři aktivně spolupracují s personalisty a také s manažery společnosti, kterým předávají průběžně informace o průběhu adaptačního procesu. Na základě těchto poznatků se pak vedení organizace může rozhodnout pro další kroky, např. doškolení zaměstnance, přeřazení na jinou pozici, ukončení pracovního poměru.

2.8.6. Plánování vzdělávacích aktivit

Plánování vzdělávacích aktivit by mělo být nedílnou součástí personální a manažerské činnosti každé společnosti. V rámci tohoto plánování by každá organizace měla v souladu se svou strategií a dalšími horizontálními plány (obchodní, marketingové, výrobní, finanční, ...) vytvořit takový plán vzdělávání zaměstnanců, který napomůže právě k naplnění těchto ostatních dílčích plánů. Jak už plyne ze samotného názvu této aktivity, měla by probíhat s předstihem a promyšleně. Vzdělávací plány se tvoří nejčastěji na konci roku pro období roku následujícího, aby tak svým časovým záběrem mohly ovlivnit delší časové období.

Na tvorbě těchto plánů se pak podílejí nejčastěji zástupci managementu společnosti, personálního oddělení a vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, případně zástupci zaměstnanců, nebo (v organizacích, které odborovými organizacemi disponují) zástupci zaměstnaneckých odborů.

Z hlediska zaměření vzdělávacích aktivit je můžeme rozdělit na tyto základní skupiny

- **Zákonná školení**

Zde se řadí vzdělávací aktivity definované přímo legislativními předpisy, jako jsou periodická školení bezpečnosti práce, požární ochrany, školení pro řidiče a další v právních předpisech taxativně vyjmenovaná školení.

- **Periodická školení zaměřená na novinky v dané oblasti**

Zde se jedná o školení zaměřená na získání znalostí a dovedností nezbytných pro výkon dané pozice, které souvisí s novými trendy, nebo změnami v legislativě, které se dotýkají dané oblasti. Jako příklad můžeme uvést školení účetních, personalistů, firemních právníků, nebo IT specialistů.

- **Školení „měkkých dovedností“ a obecná školení**

Jedná se především o interpersonální a komunikační školení typu *Asertivita*, *Time-management*, *Komunikace v týmu* a další. Tato školení jsou v určité podobě vhodná v podstatě pro všechny pracovníky každé organizace, neboť kvalitní komunikace a korektní vztahy mezi zaměstnanci jsou důležitým prvkem pro fungování organizace. Dále jako obecná školení chápeme školení IT zaměření, nebo jazyková školení.

- **Odborná školení**

Jedná se o školení zaměřená na konkrétní odborné dovednosti potřebné pro výkon dané pozice, která však nejsou přímo zakotvena v zákoně. Jedná se tak například o speciální školení nových metod pro ekonomy, školení zaměřená na štihlou výrobu pro pracovníky výroby, nebo principy JIT pro pracovníky plánování, skladování a logistiky.

2.8.7. Realizace a řízení vzdělávacích aktivit

Na identifikaci potřeb a následné plánování vzdělávacích aktivit navazuje proces samotné realizace vzdělávacích aktivit. Ten zahrnuje také řízení celého procesu a krizové řízení a management změn. V rámci této aktivity je nezbytné zajistit zázemí pro školení a vyčlenění příslušných osob, které mají školení absolvovat. Dále pak zajistit kontrolu průběhu školení a souladu jeho průběhu s původním plánem.

Po celou dobu realizace vzdělávacích aktivit by měl být určen zaměstnanec, který odpovídá za řízení celého procesu a také za případné řešení nedostatků, či odchylek od původního plánu. Ten spolupracuje s dalšími zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na procesu vzdělávání (vedoucí pracovníci, zaměstnanci personálního úseku) a také s externími subjekty, které do procesu vstupují.

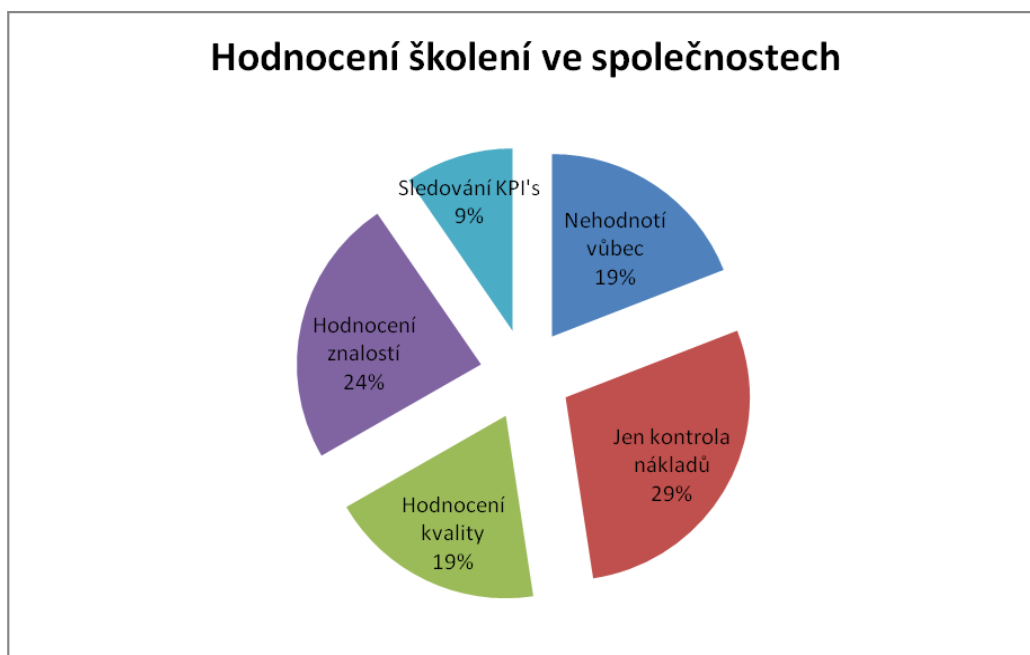
V této fázi je třeba také zajistit dokumenty potřebné pro průběh školení a jeho následné hodnocení a také finanční vyrovnání (školicí materiály, prezenční listiny, dotazníky spokojenosti, testy nabytých znalostí, potvrzení o absolvování školení v daném rozsahu).

2.8.8. Hodnocení vzdělávacího procesu

Nedílnou součástí procesu vzdělávání tvoří jeho hodnocení a vyhodnocování. Tento čtvrtý krok je významný nejen z hlediska zjištění kvality daného školení a jeho potřebnosti, ale také z pohledu kvantifikovatelného měření přínosů na požadované indikátory (snížení reklamací, zvýšení efektivity výroby, ...).

Ačkoliv je zřejmé, že tato etapa je podstatná pro rozhodování managementu společnosti o dalších investicích do vzdělávání zaměstnanců, na základě provedeného průzkumu tuto fázi zcela zanedbává skoro pětina oslovených firem. (Dotazníkové šetření mezi klienty, MSP, 10/2014, osloveno 24 firem, 21 odpovídalo). Výsledky provedeného interního šetření ukazuje graf níže.

Graf. č. 1 - Hodnocení školení ve společnostech



Zdroj: Vlastní průzkum, 10/2014, 21 respondentů z MSP

2.8.9. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je samostatnou kapitolou personální práce společnosti. Pravidelné hodnocení zaměstnanců je navíc úzce spjato s oblastí jejich rozvoje a vzdělávání. Jsou to právě pohovory s nimi, jejich hodnocení a vzájemné poskytování zpětné vazby, které stanovují podklady pro hodnocení účinnosti vzdělávání, jeho kvality a vlivu na práci jednotlivých zaměstnanců.

Periodická hodnocení zaměstnanců také poskytují prostor pro zjištění potřeb od zaměstnanců samotných a jejich okamžité prodiskutování s nadřízenými pracovníky. Hodnocení také dává zaměstnanci informaci o tom, jak je vnímán jeho výkon, jaké jsou další požadavky společnosti na jeho rozvoj a zvyšování znalostí a dovedností. Z tohoto hlediska se tak jedná o podstatný krok procesu vzdělávání zaměstnanců. Tato hodnocení bývají často součástí firemních systémů řízení a tvoří podklad pro komplexní manažerské procesy a periodická hodnocení organizace.

Mimo tato standardizovaná hodnocení, která se opakují v předem stanovených intervalech, se v rámci organizací uplatňují také méně formální způsoby hodnocení. Jedná se o průběžné hodnocení práce zaměstnanců jejich přímými nadřízenými pracovníky, hodnocení plnění úkolů na poradách, nebo setkání jednotlivých projektových týmů, či oddělení a úseků.

Výhodou těchto hodnocení je rychlejší zpětná vazba a možnosti okamžitého řešení případných nedostatků, nebo výhrad k práci jednotlivých zaměstnanců.

2.8.10. Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivování a odměňování zaměstnanců je tou částí personální činnosti, která se zaměřuje na poskytnutí takových podmínek a pravidel, které budou zaměstnance motivovat k co nejlepším pracovním výkonům. Systém odměňování, má-li fungovat správně a být motivační, musí splňovat 3 základní pravidla:

- Transparentnost
- Spravedlnost
- Dosažitelnost

S ohledem na zaměření této práce je však zapotřebí dát systém odměňování také do přímé souvislosti s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti by měli být motivováni ke zvyšování svých kompetencí, zlepšování svých znalostí a dovedností a tím pádem zefektivnění své výkonnosti.

Správně nastavený systém motivuje pracovníka k aktivní účasti na firemním systému rozvoje a vzdělávání a zajišťuje to, aby zaměstnanci v tomto svém odborném rozvoji viděli příležitost také pro rozvoj kariérní.

Je třeba také zmínit skutečnost, že už sama možnost absolvovat vzdělávací aktivity v rámci své práce je řadou zaměstnanců vnímána jako určitá forma zaměstnaneckých benefitů a investice do vlastního kariérního rozvoje daného jedince.

3. Popis a charakteristika vybrané organizace

3.1. Základní informace

A S P E C, spol. s r.o. (dále uváděna jako „ASPEC“) byla založena v listopadu roku 1991, coby společnost s ručením omezeným. Společnost vznikla na základě transformace dřívějšího národního podniku pekáren. Od počátku fungování byla společnost v majetku pěti zakládajících společníků se stejným, 20%-ním obchodním podílem.

Společnost podniká především v těchto odvětvích:

- **pekařství, cukrářství**
- hostinská činnost
- opravy silničních vozidel
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně

Organizaci lze označit jako výrobní společnost se zaměřením na produkci potravinářských produktů, převážně pečiva a cukrárenských výrobků. Společnost má sídlo v Krnově, okres Bruntál v Moravskoslezském kraji (NUTS II Moravskoslezsko).

Společnost ASPEC podniká ve vlastním areálu v Krnově a disponuje pozemky a stavbami pro výrobu, skladování a expedici svých produktů, jakož i prostory pro vlastní vozový park a jeho údržbu. Od roku 2011 pak společnost provozuje také vlastní čerpací stanici PHM. Společnost má také ve svém areálu provozně technickou budovu, kde sídlí THP oddělení a management společnosti.

Společnost se primárně zaměřuje na kompletní výrobu svých produktů od vstupních surovin po finální produkty, nabízí také polotovary pro obchodní řetězce. Firma se věnuje neustálým inovacím svého produktového portfolia, vedoucí výroby je zodpovědný na návrh nových produktů, které následně v rámci interních procesů probíhají hodnocením uplatnitelnosti v „sériové“ produkci. Společnost je významným a stabilním zaměstnavatelem (s více než 100 zaměstnanci) v okrese Bruntál, který je s 13,6% nezaměstnanosti na prvním místě v počtu nezaměstnaných v ČR, kde celorepublikový průměr představuje 7,7,% (zdroj: Informace o nezaměstnanosti v České republice k 31. 01. 2015, MPSV Praha).

ASPEC přirozeně usiluje o co nejvyšší kvalitu své produkce a soulad své činnosti se všemi legislativními požadavky, což dokazují také certifikáty, jejichž je držitelem:

- FSSC 22000, verze 3
- ČSN EN ISO 22000:2006
- HACCP

3.2. Produkce společnosti

Společnost ASPEC má ve svém sortimentu více než 100 různých produktů, kterými zásobuje své odběratele. Jedná se o těchto 6 výrobních skupin.

- Chléb
- Běžné pečivo:
- Jemné pečivo:
- Knedlíky
- Tyčinky:
- Strouhanka

3.3. Velikost a personální stavba

Pro dokreslení uvádíme další údaje podstatné z hlediska personálního pohledu a pohledu na rozvoj lidských zdrojů. Společnost ASPEC je střední společností z hlediska kategorizace MSP – má 113 zaměstnanců (stav k 26.2. 2015). Firma je členěna na několik samostatných úseků (ekonomický, obchodní, údržba, výroba), z nichž každý má svého vedoucího, jednotliví vedoucí pracovníci pak podléhají přímo řediteli společnosti.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé pozice společnosti ASPEC dle schválené systematizace pracovních míst ASPEC ze dne 31.12. 2014.

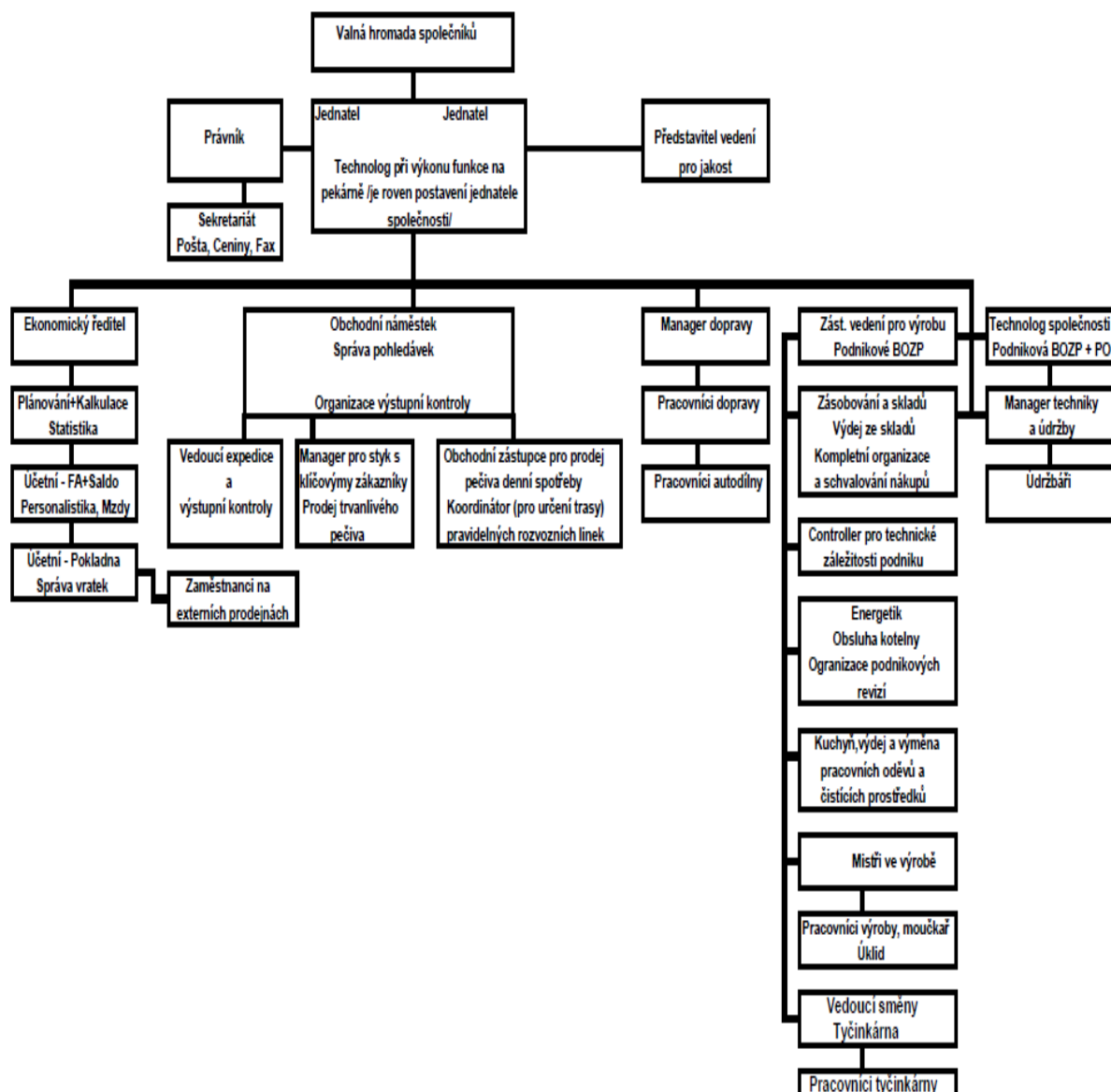
Tabulka č. 1 - Přehled pracovních pozic společnosti ASPEC k 31.12. 2014

Pořadové číslo	Pracovní pozice	Počet osob na dané pozici
1	Ředitel	1
2	Obchodní náměstek	1
3	Ekonom	1
4	Asistent výroby	1
5	Výrobní ředitel	1
6	Obchodní ředitel	0
7	Manager odbytu	1
8	Manager techniky	1

Pořadové číslo	Pracovní pozice	Počet osob na dané pozici
9	Vedoucí tyčinkárny	1
10	Vedoucí MTZ	1
11	Vedoucí expedice	1
12	Manipulační expedient (servis.pr.)	3
13	Manager dopravy	1
14	Technolog	0
15	Představitel vedení pro jakost, auditor	1
16	Obchodní zástupce	2
17	Energetik, obsluha kotelny	1
18	Mzdová účetní, personální	1
19	Účetní, statistické výkazy	1
20	Skladnice	1
21	Pokladní	0
22	Účtující expedientka	2
23	Manipulační expedientka	9
24	Prodavačka	0
25	Pecák, moučkař	1+1
26	Směnový mistr	4
27	Dělník ve výrobě pekařských výrobků	49
28	Dělník – výdej oděvů a prádla	1
29	Obsluha mouč. sil	1
30	Automechanik	2
31	Autokarosář	1
32	Údržbář	5
33	Zedník	1
34	Elektrikář	1
35	Řidič	15

Personální činnost má na starosti personalistka, která spolupracuje (v návaznosti na platné IŘA systému řízení) s managementem společnosti. Do února 2015 byla tato funkce vykonávána částečně externě (což je popsáno také v dalších částech této práce), od 2/2015 pak již ve společnosti ASPEC funguje samostatný personalista (Mzdová účetní-personální) na HPP na plný úvazek.

Obrázek č. 6 - Organizační schéma společnosti ASPEC k 1.1. 2015



Zdroj: Interní dokumentace ASPEC

3.4. Zaměstnanecká struktura organizace

Společnost ASPEC má aktuálně (stav k 26. 2. 2015) 113 zaměstnanců, jejich věkovou strukturu ukazuje následující tabulka. Z tabulky je také patrné, že věková struktura je velmi genderově vyrovnaná, když z celkového počtu 113 zaměstnanců je 55 mužů (48,7%) a 58 žen (51,3%). Stejně tak věková struktura zaměstnanců je velmi vyvážená a zároveň je pozitivní skutečnost, že většina zaměstnanců (zhruba 60%) je ve věku od 25 do 50 let.

Tabulka č. 2 - Věková struktura zaměstnanců ASPEC k 26. 2. 2015

Věk do	Dělníci			THP			Celkem		
	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	3	4	7	2	0	2	5	4	9
30	8	4	12	0	1	1	8	5	13
35	2	7	8	0	1	1	2	8	10
40	5	4	8	1	2	3	6	6	12
45	6	9	15	0	2	2	6	11	17
50	4	7	11	2	3	5	6	10	16
51	0	0	0	2	0	2	2	0	2
52	2	3	5	0	0	0	2	3	5
53	0	0	0	1	1	2	1	1	2
54	2	0	2	0	0	0	2	0	2
55	1	0	1	0	0	0	1	0	1
56	1	3	4	0	0	0	1	3	4
57	1	1	2	0	0	0	1	1	2
58	1	1	2	0	1	1	1	2	3
59	2	1	3	1	0	1	3	1	4
60	3	2	5	0	0	0	3	2	5
100	4	1	5	1	0	1	5	1	6
celkem	45	47	90	10	11	21	55	58	113

V další tabulce lze pak vidět shrnutí fluktuace zaměstnanců, jsou zde zachyceny kumulované stavy odchodů a příchodů zaměstnanců za roky 2012-2014 a dále za období prvních 2 měsíců roku 2015.

Tabulka č. 3 - Vývoj fluktuace zaměstnanců ASPEC

		r. 2012	r. 2013	r. 2014	1-2 / r.2015
Nástup	muži	22	24	17	6
	ženy	8	15	22	4
	celkem	30	39	39	10
Odchod	muži	24	17	23	4
	ženy	12	14	21	1
	celkem	36	31	44	5
Rozdíl		-6	8	-5	5
Celkem zaměstnanců		105	113	108	113
Změna stavu v %		-5,7%	7,1%	-4,6%	4,4%

Z výše uvedených dat je patrné, že příchody a odchody zaměstnanců v jednotlivých letech spolu korelují, absolutní rozdíl, tedy úbytek, či navýšení počtu zaměstnanců se pohybuje v řádech jednotek procent a je způsoben aktuálními změnami organizační struktury, či změnami produkčních kapacit.

Další tabulka pak ukazuje statistiku nemocnosti zaměstnanců v letech 2012-2014. Průměrná délka nemocenských se v daném období zvýšila, stejně tak průběžně rostly počty nemocenských a nemocných zaměstnanců v jednotlivých letech. Ačkoliv hodnota průměrné délky nemoci je významně ovlivněna dlouhodobými nemocemi, lze rostoucí trend nemocnosti sledovat v rámci všech sledovaných ukazatelů (s výjimkou nejkratší doby nemoci).

Tabulka č. 4- Statistika nemocnosti zaměstnanců ASPEC – období 2012-2014

Sledovaný ukazatel	r. 2012	r. 2013	r. 2014
Počet nemocenských	27	56	61
Počet nemocných	23	39	46
Počet dní nemoci	987	2978	3431
Nejdelší doba nemocenské (dny)	199	301	359
Nejkratší doba nemocenské (dny)	3	5	3
Průměrná délka nemocenské	36,6 dní	53,2 dní	56,2 dní

3.5. Zapojení organizace do tvorby diplomové práce

Společnost ASPEC se neustále vyvíjí. Situace na trhu s pečivem, charakteristická množstvím drobných konkurentů a několika velkými hráči na trhu (PENAM, United Bakeries, ...), v kombinaci s významnou vyjednávací silou obchodních řetězců klade vysoké nároky na pružné a kvalitní řízení firem v tomto odvětví.

V posledních letech usiluje management společnosti ASPEC o důkladnější *redesign* podnikové struktury procesů v kombinaci s nastavením uceleného systému procesů a pravidel zaměřených právě na lidské zdroje. Součástí těchto aktivit je snaha o tvorbu nových, komplexnějších pravidel pro odměňování a motivaci zaměstnanců, ale také jejich rozvoj a hodnocení. Vedení firmy ASPEC tak uvítalo zpracování diplomové práce zaměřené na systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců právě ve své společnosti a od začátku poskytuje plnou součinnost. Ta se projevuje mimo jiné osobními konzultacemi, poskytnutím potřebných dokumentů a informací a zajištění přístupu do provozu společnosti a možnosti komunikace se zaměstnanci.

Tyto skutečnosti tak významně přispěly nejen k zjednodušení všech prací spojených s přípravou podkladů a zpracováním diplomové práce, ale také k větší objektivizaci získaných informací a závěrů.

Spolupráce mezi autorem diplomové práce a vedením společnosti ASPEC by měla pokračovat i po dokončení této diplomové práce a bude se zaměřovat především na spolupráci při praktické aplikaci závěrů a doporučení této práce především v oblasti nastavení systému rozvoje zaměstnanců a také komplexního systému měření výkonnosti.

4. Analýza současného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1. Základní informace

„Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců“ ve společnosti ASPEC vychází z potřeby společnosti zajištění odborně způsobilých zaměstnanců, kteří jsou nezbytným předpokladem pro správné fungování společnosti samotné, jakož i jejího rozvoje. Často se v této souvislosti zaměňuje skutečný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s pouhým zajištěním legislativního minima v oblasti školení zaměstnanců.

Právě proto je potřeba na úvod uvést skutečnost, že pokud v této práci v souvislosti se společností ASPEC slovo systém uvádíme v uvozovkách, je to dáno tím, že společnost ASPEC sice pravidelně vzdělává své zaměstnance, plánuje vzdělávací aktivity, nicméně chybí zde ucelené dopracování takového systému s vazbou na vyhodnocování a hodnocení výkonnosti zaměstnanců a společnosti jako celku.

Lze tedy říci, že společnost ASPEC rozhodně nepatří k organizacím, které by pouze zajišťovaly nezbytné minimum školení daných legislativními požadavky, ovšem plnohodnotný SYSTÉM ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, se všemi vazbami, včetně propojení s komplexním systémem měření výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a organizace jako celku zde ještě plně vytvořen není.

Současný „systém“ můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální systém rozvoje a vzdělávání je zakotven ve směrnících systému řízení společnosti a zajišťuje všechny základní činnosti vedoucí k zvyšování odborných dovedností a znalostí zaměstnanců.

Neformální vzdělávání je pak přirozeným doplňkem formálních systémů v každé společnosti a vyznačuje se tím, že není plánován, zajišťován a řízen vedením společnosti. Sestává ze všech dalších vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnanců, které mají přímý vliv na jejich znalosti a dovednosti, ovšem není řízen na úrovni společnosti. Zde můžeme zahrnout čtení odborné literatury, nebo časopisů, nebo samostatné studium,

4.1.1. Obecná východiska

Společnost ASPEC je pozvolna se rozvíjející společností, působící v oblasti produkce pečiva a cukrářských výrobků. Společnost je aktivní především v regionu svého působiště, tedy v oblasti Krnovska a Bruntálska.

Nicméně v oblasti především trvanlivějších produktů (např. tyčinky, balené pečivo) nabízí své produkty skrze smluvní odběratele na území celé České republiky. Z těchto předpokladů vyplývá fakt, že firma je životně závislá na kvalitních zaměstnancích. Společnost je držitelem certifikátů dle systémů:

- FSSC 22000, verze 3
- ČSN EN ISO 22000:2006
- HACCP

V rámci těchto systémů má firma svou politiku jakosti, ve které je přímo zakotvena povinnost zajištění vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a jejich neustálého rozvoje. V souladu s tím také společnost každoročně v rámci strategického plánování vypracovává roční plán školení zaměstnanců, jehož dodržování je součástí ročního hodnocení.

To provádí osoba pověřena agendou systémů řízení kvality, kdy vždy na konci roku provede na základě původního plánu školení jeho zhodnocení a popis skutečného stavu. Tento dokument je pak podkladem pro roční přezkoumání vedením společnosti.

Níže je uveden **Plán výchovy a vzdělání pracovníků** pro rok 2015:

Tabulka č. 5 - Plán výchovy a vzdělání pracovníků společnosti ASPEC pro rok 2015

Poř. číslo	Název školení	Četnost školení
1	Vstupní a periodické školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci + PO + správné výrobní a hygienické praxe (hygienické minimum) a systému HACCP	1x ročně
2	Používání postupů založených na zásadách systému HACCP	1x ročně
3	Školení PO a BOZP zaměstnanců	1x za 2 roky
4	Školení PO a BOZP vedoucích pracovníků	1x za 3 roky
5	Školení PO preventistů	1x ročně
6	Školení PO preventivních požárních hlídek	1x ročně
7	Školení údržby a montáže el. zařízení, vyhl. 50/1978 Sb.	1x za 3 roky
8	Školení obsluhy plynové nízkotlaké kotelny, vyhl. 91/1993 Sb.	1x za 3 roky
9	Školení obsluhy tlakových nádob stabilních ČSN 69 0012	1x za 3 roky
10	Školení obsluhy plynových zařízení, vyhl. 21/1979 Sb.	1x za 3 roky
11	Školení obsluhy a manipulace s nebez. látkami a přípravky	1x ročně

Poř. číslo	Název školení	Četnost školení
12	Školení řidičů dle Zákoníku práce uprav. zák. č. 155/2000 Sb. §133 a § 273	1x ročně
13	Školení referentů dle Zákoníku práce uprav. zák. č. 155/2000 Sb. §133 a § 273	1x za 2 roky
14	Školení řidičů manipulačních motorových vysokozdviž. vozíků	1x ročně
15	Školení obsluhy zdvihacích zařízení	1x za 2 roky
16	Školení svářečů	1x za 2 roky
17	Školení – mzdy, personální agenda, zákony, (ComSTAR)	během roku
18	Školení lešenářů	1x za 2 roky
19	Školení jeřábníků a vazačů břemen	1x za 2 roky
20	Školení pověřené osoby za ZZ	1x za 2 roky
21	Školení řidičů – profesní průkaz	1 x ročně

4.1.2. Potřeby rozvoje a vzdělávání

Ve společnosti ASPEC lze potřeby školení zaměstnanců rozdělit podle několika hledisek:

- **Dle odstavce 1 a 2 čl. 38 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008**

- **Specifické**

Dle dané definice se jedná ve zkratce o školení, které daný zaměstnanec využije pouze na dané pozici ve firmě ASPEC a tyto schopnosti nejsou volně přenositelné na jiné pozice, či do jiných firem (např. obsluha specifických pekařských technologií, jejich údržba a opravy), případně znalosti využívané při interních inovacích produktových řad.

- **Obecné**

Jedná se o dovednosti a znalosti, které zaměstnanec může uplatnit napříč pracovními pozicemi a případně i při změně zaměstnání v jiných firmách (např. práce s MS Office, jazyková školení).

- **Dle oblasti školení**

Zde se rozlišuje několik základních oblastí, na které se při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců firma zaměřuje, jejich základní členění dle oblasti znalostí a dovedností na které se zaměřují je uvedeno níže.

- **Měkké a manažerské dovednosti**

Zde patří školení v dovednostech jako asertivita, manažerské dovednosti, vedení lidí, ...

- **Jazyková školení**

Školení cizích jazyků v návaznosti na exportní strategii firmy, případně v závislosti na spolupráci s dodavateli, nebo charakter činnosti daného pracovníka.

- **IT školení**

Zde jsou jednak školení práce s kancelářskými balíky (*MS Office*), tak správa sítě (pro IT správce) a také školení práce s vnitropodnikovým informačním systémem ComStar.

- **Školení norem, zákonů a předpisů**

Průřezově pro všechny zaměstnance se zaměřením na jejich oblast činnosti (účetní a daňové předpisy pro ekonomy, technické normy pro a techniky, obchodní právo pro management a obchodníky, ...).

- **Ekonomická školení**

Vybraná školení zaměřená na ekonomické činnosti (např. hodnocení výkonů dle výsledků firmy, ...).

- **Odborná školení**

Zde zahrnujeme především praktická školení (obsluha strojů, odborná školení pro pracovníky údržby, ...).

- **Zákonná školení**

Zahrnují základní školení definována legislativou (BOZP, PO, ...), tedy taková školení, která musí zaměstnanci absolvovat povinně a jejich absence představuje porušení předpisů.

- **Dle metod výuky**

- ***On the job***

Zde jsou školení realizována na pracovišti (společnost ASPEC využívá především externí školitele).

- ***Off the job***

Školení mimo zaměstnání (např. výjezdní jednodenní školení pro účetní, školení pro personalistku).

- **Dle úrovně zvýšení kompetencí**

- **Certifikovaná**

Končí získáním certifikátu, osvědčení, které zvyšuje odbornou způsobilost školeného (např. ECDL, profesní průkaz, ...)

- **Necertifikovaná**

Například absolvování školení o změnách v účetních předpisech pro rok 2015

4.1.3. Konkrétní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ASPEC

Jak již bylo naznačeno, společnost ASPEC je držitelem několika certifikátů. Konkrétní systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společnosti je tvořen těmito kroky:

Roční plán vzdělávacích aktivit:

Společnost tak pravidelně koncem roku sestavuje **Plán výchovy a vzdělání pracovníků**, který obsahuje plán školení na následující rok. Plán je schvalován vedením společnosti na základě aktuálních potřeb a je vždy navázán také na ekonomické záležitosti (vymezení finančních prostředků, zabudování do *cash-flow* firmy, rozdělení do režie).

Podněty pro sestavení dávají vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, možnost požádat o konkrétní školení nezbytné pro výkon, či zefektivnění práce mohou všichni zaměstnanci (součást zpětné vazby při hodnocení zaměstnanců). Konečnou podobu následně schvaluje vrcholový management dle doporučení vedoucího personalisty a vedoucích jednotlivých oddělení.

Hodnocení školení:

Hodnocení školení probíhá v současné době pouze v těchto 2 rovinách:

- **Kontrola naplnění plánu školení**

Tato kontrola spočívá v průběžném sledování naplnění předem stanoveného plánu školení a hodnocení zaměstnanců v rámci pohovorů

- **Kontrola dodržení vyčleněných finančních prostředků na školení**

Zde se jedná o ekonomické hodnocení ve smyslu dodržení finanční náročnosti plánovaných školení, neboť pro každý rok jsou na vzdělávací aktivity vyčleněny určité provozní finanční prostředky.

V tomto konkrétním bodě však v současnosti chybí konkrétní způsob vyhodnocení jednotlivých školení, vyjádření jejich přínosu na celkových sledovaných hodnotách. Stejně tak momentálně ve společnosti není standardizovaný postup, který by určoval povinnost přímého hodnocení všech vzdělávacích aktivit, ať už ze strany školených, nebo jejich nadřízených pracovníků.

Hodnocení školení tak v současné době není na odpovídající úrovni a je jednou z oblastí, kterou je potřeba vyřešit v rámci nastavení uceleného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Speciální dlouhodobé koncepční projekty vzdělávání

Vzhledem k tomu, že Česká republika je členem EU, otevírá se pro většinu firem členských zemí poměrně významný prostor pro financování rozsáhlých koncepčních projektů vzdělávání z prostředků EU. Existuje (respektive v období 2007-2013 s pravidlem n+2 existovala) celá řada možností, např.:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (hlavní nástroj)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (neurčen primárně pro firmy, ale benefity v podobě zdokonalení vzdělávacího systému pocítují i firmy, zapojené často jako partneři)
- Programy LLP
- Další programy

V uplynulých letech společnost ASPEC nerealizovala z pozice příjemce žádný dlouhodobý projekt vzdělávání zaměstnanců z veřejných zdrojů. Společnost ASPEC však byla zapojena do realizace výukových programů pro studenty odborných střeňích škol, kteří absolvovali ve společnosti ASPEC exkurze, případně odborné stáže.

4.1.4. Náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Společnost ASPEC je si vědoma důležitosti lidských zdrojů pro úspěch na trhu a svůj dlouhodobý rozvoj. Jakožto progresivní firma zahájila proces přípravy systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, což se odráží také v potřebě vzdělávání zaměstnanců.

V letech 2013-2014 se roční náklady na vzdělávání pohybovaly kolem sto tisíc Kč (při započtení souvisejících nákladů). Samotné náklady na externí realizace vzdělávacích kurzů se pohybovaly mezi 50-70 tisíci Kč ročně.

Náklady na rozvoj zaměstnanců firmy jsou tedy položkou *cash-flow*, jak bylo zmíněno výše, jsou s předstihem plánovány, průběžně sledovány a vyhodnocovány. Náklady na vzdělávání pak firma zahrnuje do své „režie“ jako náklady, které je potřeba pokrýt svou produkcí a činnostmi.

4.2. Analýzy společnosti

Při analýzách organizací, a to bez ohledu na skutečnost, zda se provádí komplexní diagnostika organizace nebo se pozornost zaměřuje pouze na určité oddělení, nebo procesy se provádějí 2 druhy analýz.

- **Externí analýzy**

Jako příklad lze uvést analýzy STEP, PESTLE, průzkumy trhu, analýzu životního cyklu odvětví, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzu zainteresovaných stran, analýzu konkurenceschopnosti, strategické mapy, analýzu atraktivity odvětví, metodu „4C“, *benchmarking* a další analýzy.

V této práci byla vybrána k aplikaci forma *benchmarkingu*, se zaměřením na oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jelikož umožňuje zjistit srovnání podniku s podobnými firmami z oboru a to při zaměření na oblast rozvoje lidských zdrojů, která je předmětem této práce.

- **Interní analýzy**

Mezi takovéto analýzy patří finanční analýza, ekonomická analýza, audit zdrojů, hodnotový řetězec, metoda SAP, metoda „7S“, sebehodnocení výkonnosti organizace, procesní analýza, nákladově výstupové analýzy, nebo analýza *SWOT*. Tato analýza byla vybrána i v případě společnosti ASPEC. Je třeba zde zmínit, že *SWOT* analýza je analýzou interní vlastně jen z poloviny. Obecně se chápe část slabých a silných stránek (S,W) jako analýza interního prostředí a oblast příležitostí a hrozeb (O,T), jako analýza prostředí vnějšího. Právě tato komplexnost nám lépe poslouží při následné syntéze poznatků o vnějším prostředí a interním prostředí společnosti.

4.2.1. Benchmarking SRVZ

Benchmarking je systematicky provedená analýza spočívající v porovnání předem stanovených procesů, nebo ukazatelů většího množství subjektů (v našem případě podnikatelských), přičemž je žádoucí aby se jednalo o organizace vykazující podobné charakteristiky.

Velmi často se pro potřeby *benchmarkingu* do tohoto průzkumu zahrnují lídři v daných oborech, přičemž dané srovnání by mělo zobrazovat situaci mezi nejlepšími v daném oboru.

Benchmark je pak naměřená, nebo získaná hodnota „nejlepšího ve své třídě“, referenční nebo měřicí standard pro srovnání. Tato úroveň výkonnosti se uznává jako standard *excellence* pro specifický podnikatelský proces (dle www.palatinum.cz). Pro potřeby této práce byla stanovena následující kritéria pro firmy zařazené do *benchmarkingu*:

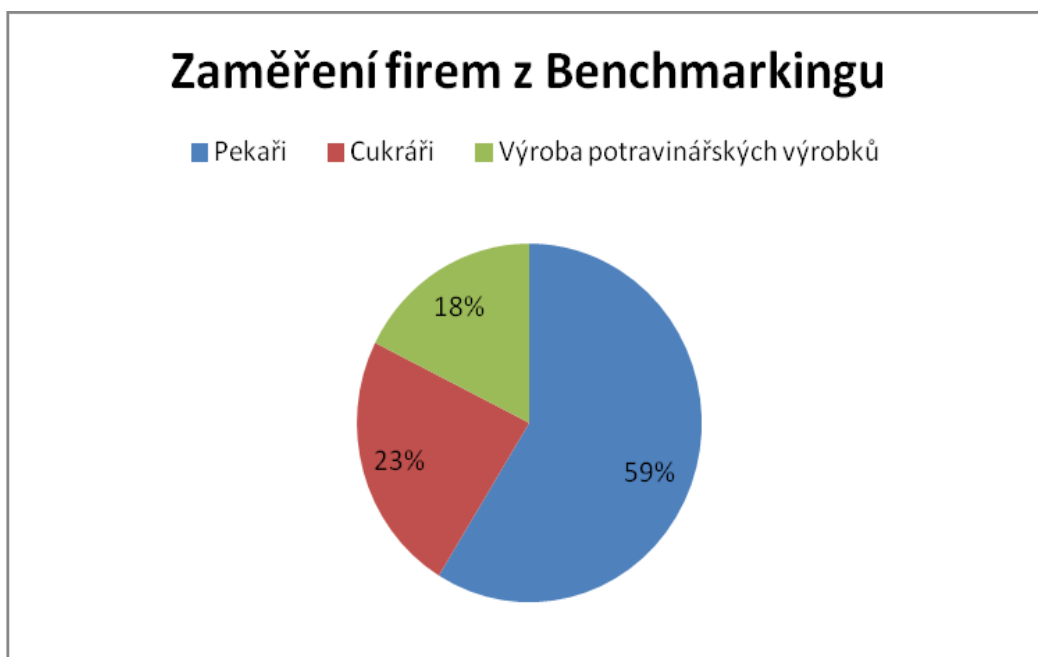
- Podnikatelské subjekty
- Minimálně 2-letá podnikatelská praxe
- Místo podnikání, nebo pobočky v Moravskoslezském kraji
- Střední podnik (podle definice MSP)
- Hlavní předmět podnikání:
 - Výroba pekařských produktů
 - Výroba cukrářských produktů
 - Výroba potravinářských výrobků

Ačkoliv nastavená kritéria poněkud omezují možnost srovnání s hlavními leadery (z důvodu jejich velikosti, místa podnikání, ...), jeví se takového omezení jako smysluplné, jelikož by srovnání organizace se 100 zaměstnanci a poměrně omezenými finančními zdroji a velkých podniků s tisíci zaměstnanců a mnohonásobně vyššími obraty neposkytovalo použitelné podklady pro námi sledovanou organizaci.

Z veřejně dostupných internetových databází byl proveden prvotní výběr zhruba 60 společností, které byly osloveny s žádostí o zapojení se do našeho *benchmarkingu*. Toto bylo provedeno v srpnu 2014. Následně v období 9-11/2014 proběhlo několik telefonických kontaktů s danými společnostmi za účelem zajištění účasti daných podniků v *benchmarkingu*.

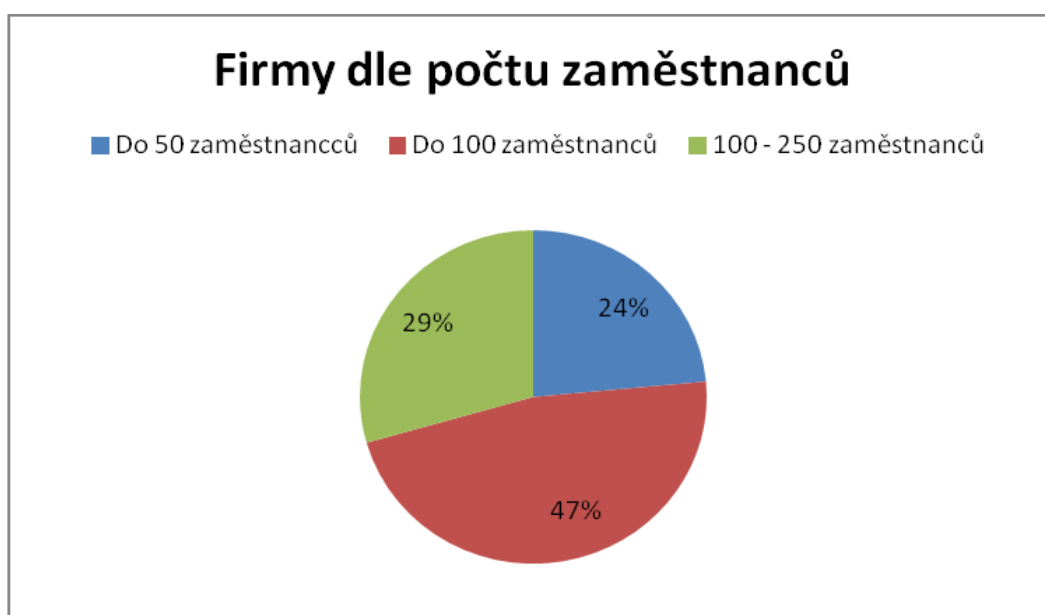
Nakonec se do tohoto průzkumu zapojilo celkem 16 společností + 1 organizace, jež je sledována v rámci této diplomové práce. Tabulka níže shrnuje základní údaje o firmách zapojených do srovnání.

Graf. č. 2- Zaměření firem z Benchmarkingu



Zdroj: Vlastní průzkum, 9-11/2014, 17 respondentů z MSP

Graf. č. 3- Počty zaměstnanců firem



Zdroj: Vlastní průzkum, 9-11/2014, 17 respondentů z MSP

V rámci provedeného srovnání se dotazování zaměřilo na otázky především z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jejich popis, včetně možných odpovědí je uveden v příloze č. 1 této práce. V rámci provedeného *benchmarkingu* byly zjištěny následující údaje:

Zavedení systému měření výkonnosti

Z celkového počtu 17 firem jich cca 59% má ve společnosti funkční systém měření výkonnosti zaměstnanců (10 ze 17 společností). Společnost ASPEC v současné době takovýto komplexní systém nemá, výkonnost sleduje momentálně na vybraných pozicích. Pro úplnost uvádíme, že v rámci průzkumu bylo při zadání popsáno, co se myslí systémem sledování výkonnosti zaměstnanců, a že například pouhé sledování plánu nákladů není považováno za takovýto systém.

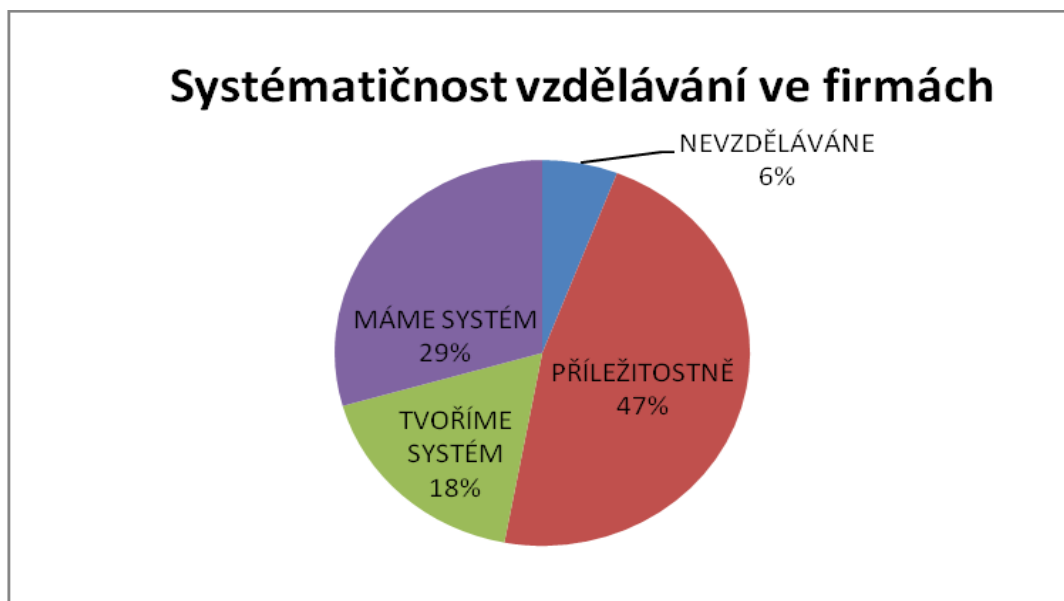
Investice do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Zde, dle odpovědí zástupců vybraných organizací, více než 94% společností (tedy 16 ze 17, včetně společnosti ASPEC) investuje do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Je tedy vidět, že investice do vzdělávání zaměstnanců jsou zcela běžnou součástí fungování společností v potravinářské (a především pekařské a cukrářské) branži.

Propracovanost systému vzdělávání

Již z předchozího bodu je zřejmé, že 1 společnost (6%) nevzdělává vůbec, ze zbylých 94% procent se pak rekrutovaly odpovědi ohledně stavu systému vzdělávání. Celkové odpovědi shrnuje následující graf. Společnost ASPEC patřila do skupiny firem, které v současné době tvoří takovýto systém vzdělávání.

Graf. č. 4 - Systematičnost vzdělávání zaměstnanců



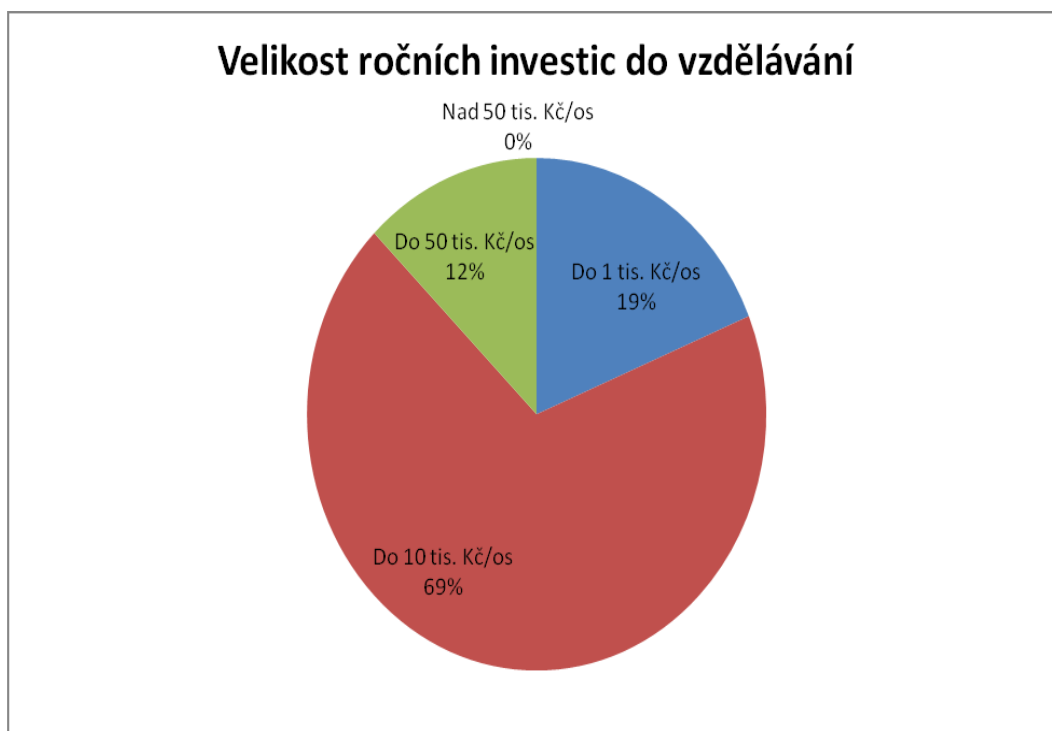
Zdroj: Vlastní průzkum, 9-11/2014, 17 respondentů z MSP

Roční investice do rozvoje a vzdělávání

Zde bylo cílem provedení srovnání míry investic jednotlivých firem do vzdělávání svých pracovníků. Jelikož absolutní hodnoty by zde z důvodu různého počtu zaměstnanců neměly průkaznou hodnotu, byla zvolena varianta přepočtu ročních nákladů na jednoho zaměstnance.

V následujícím grafu je opět vizuální shrnutí jednotlivých firem, přičemž zde je zahrnuto pouze 16 z celkového počtu 17 firem, jelikož v předchozích odpovědích 1 z nich deklarovala, že své zaměstnance nevzdělává. Dle tohoto ukazatele, společnost ASPEC patří do skupiny firem, jejichž náklady na vzdělávání zaměstnanců se pohybují ve výši do 10 tis. Kč na osobu ročně.

Graf. č. 5 - Velikost ročních investic do vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní průzkum, 9-11/2014, 16 respondentů z MSP

Provádění hodnocení školení

Zde se zástupci firem měli vyjádřit k tomu, zda provádějí hodnocení školení svých zaměstnanců, přičemž se otázka vztahovala k hodnocení průběhu školení a jeho kvality. Celkem 14 ze 16 firem, které své zaměstnance školí provádějí hodnocení školení, zbylé 2 firmy (12,5%) nikoliv.

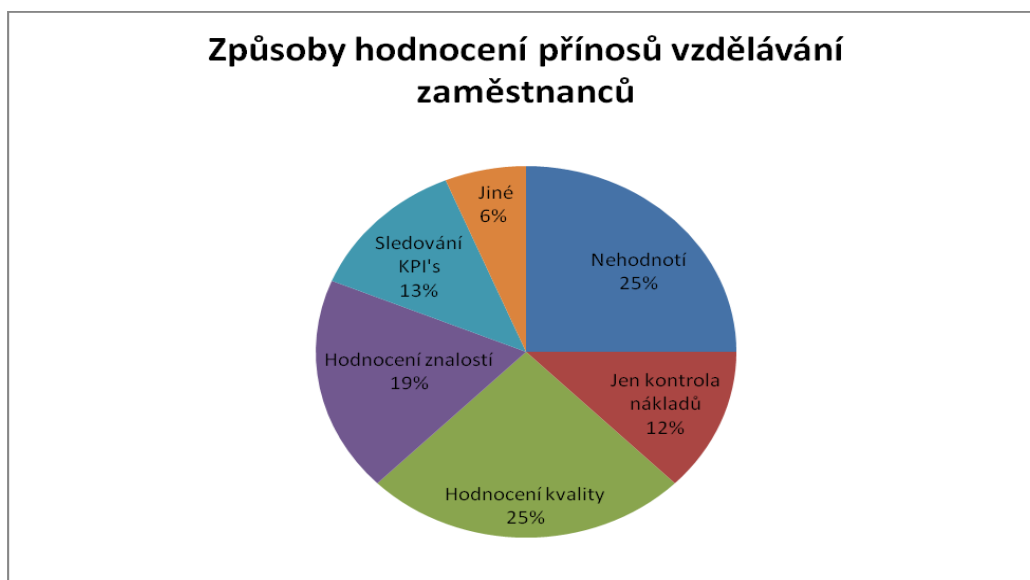
Vyhodnocování přínosů školení

V otázce vyhodnocování přínosů školení bylo nejprve zjišťováno pouze to, zda firmy vůbec nějakým způsobem hodnotí přínosy školení, podrobnosti ohledně způsobu a rozsahu takového hodnocení byly předmětem následující otázky. Z 16 firem, které z celého vzorku provádějí školení zaměstnanců, jich 12 provádí hodnocení přínosů školení, zbylé 4 přínosy školení nehodnotí.

Rozsah prováděného hodnocení přínosů školení

Zde se jednotlivé firmy vyjádřily podrobněji, jakým způsobem provádějí hodnocení přínosů školení. Výsledky opět shrnuje následující graf.

Graf. č. 6 - Způsoby hodnocení přínosů vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní průzkum, 9-11/2014, 16 respondentů z MSP

Vyhodnocení benchmarkingu

Na základě provedeného srovnání stavu v několika společnostech působících v příbuzných oborech jako společnost ASPEC jsme provedli vzájemné srovnání, tedy *benchmarking*. Shrnutí získaných poznatků nám dává tyto informace. Společnost ASPEC, ve srovnání s ostatními srovnávanými subjekty, vykazuje deficit v podobě chybějícího systému měření výkonnosti, jež má zavedeno takřka 59% těchto firem, nutno dodat, že v současné době funguje pro vybrané pozice a je v plánu jeho komplexní zavedení.

Zde je vidět, že trend sledování a měření výkonnosti organizací se uplatňuje také v MSP zabývajících se pekařskou, cukrářskou, či obecně potravinářskou produkcí.

Další oblast srovnání se zaměřila na samotné vzdělávání zaměstnanců. To, že vzdělávání zaměstnanců je naprosto běžnou součástí fungování organizací dokazuje skutečnost, že své zaměstnance vzdělává 94% sledovaných firem. Je tedy zřejmé, že oblast rozvoje lidských zdrojů se již poměrně silně prosadila do fungování firem z oboru.

Poněkud hůře už vyznívá porovnání úrovně systematičnosti takového vzdělávání, neboť pouze 29% firem má vytvořený systém vzdělávání zaměstnanců. 18% společností systém vzdělávání zaměstnanců aktuálně tvoří, mezi nimi i společnost ASPEC. Takřka polovina společností pak vzdělává své zaměstnance příležitostně.

V tomto srovnání vychází společnost ASPEC vcelku dobře, neboť se řadí mezi progresivní společnosti, které ačkoliv momentálně propracovaný komplexní systém vzdělávání zavedený nemají, tak na jeho tvorbě aktivně pracují.

4.2.2. SWOT analýza společnosti

V listopadu 2014 - lednu 2015 byla provedena *SWOT* analýza společnosti ASPEC se zaměřením na oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V rámci této analýzy se zkoumaly 4 základní faktory:

- S: Strengths - silné stránky
- W: Weaknesses - slabé stránky
- O: Opportunities - příležitosti
- T: Threats - hrozby

Cílem této analýzy tak nebylo komplexně posoudit finanční situaci, nebo tržní postavení společnosti, ale hodnotit faktory, které mají nějaký vztah, nebo vazbu právě na oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Byly tedy identifikovány tyto silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby:

Popis S – Silných stránek

Silné stránky společnosti ASPEC v oblasti lidských zdrojů jsou tyto:

- **Středně velká společnost se stabilní a kvalitní zaměstnaneckou základnou**
Jednou z výhod společnosti ASPEC je poměrně stabilní zaměstnanecká základna a velikost společnosti. Počet zaměstnanců, nemnoho přes 100 osob, skýtá na jedné straně poměrně silný zaměstnanecký potenciál, zároveň se stále jedná o středně velkou společnost.

Díky tomu má výhody větší flexibility a lepší znalosti interních procesů a zaměstnanců ze strany managementu společnosti. Vzhledem k velikosti společnosti a hodnocení stability zaměstnanecké základny bylo přiděleno 7 bodů z 10. Je to dáno srovnáním velikosti organizace s ostatními subjekty na trhu a také zohledněním celkové situace společnosti a míry její vnitřní stability. Váha 8 pak označuje právě velikost a stabilitu zaměstnanců jako významnou silnou stránku.

- **Dlouhodobá historie a zkušenosti v oboru i práci s LZ**

Silnou stránkou společnosti je její historie a zkušenosti. Firma navazuje na dřívější provoz pekárny z období před rokem 1989, novodobá historie firmy je pak více než dvacetiletá. Za tu dobu společnost neustále rozvíjí své aktivity, přičemž se věnuje především svému počátečnímu zaměření, ve kterém se zdokonaluje a prohlubuje své zkušenosti.

Díky tomu má také mnohaleté zkušenosti s prací s LZ, zná podmínky v daném regionu, charakteristiky trhu práce, znalosti a dovednosti lidí-potenciálních zaměstnanců a také potřeby a očekávání těchto lidí. Vedení společnosti má tedy zkušenosti se specifiky svého regionu, ať už demografickými, nebo socio-ekonomickými. Tyto zkušenosti jsou pak přínosem při realistickém plánování rozvojových aktivit společnosti.

Společnost funguje již přes 20 let, přičemž plynule navázala na činnost předrevolučního státního podniku, jenž byl předchůdcem současné společnosti. Díky tomu lze historii a zkušenosti s prací s lidskými zdroji hodnotit na vysoké úrovni – 7 bodů. Váha pak byla stanovena také na 7 bodů a zkušenost s prací s lidskými zdroji hodnocena jako obecně významný faktor.

- **Soustředění všech zaměstnanců v jednom místě**

Problémem při řízení lidských zdrojů a procesu jejich rozvoje v některých společnostech je geografická roztržitost, tedy celá řada poboček v různých koutech republiky, nebo i mimo ni.

Z tohoto pohledu je fakt, že všichni zaměstnanci společnosti ASPEC mají místo výkonu práce v sídle společnosti a zde také začínají a končí svou každodenní směnu, poskytuje nespornou výhodu při řízení LZ.

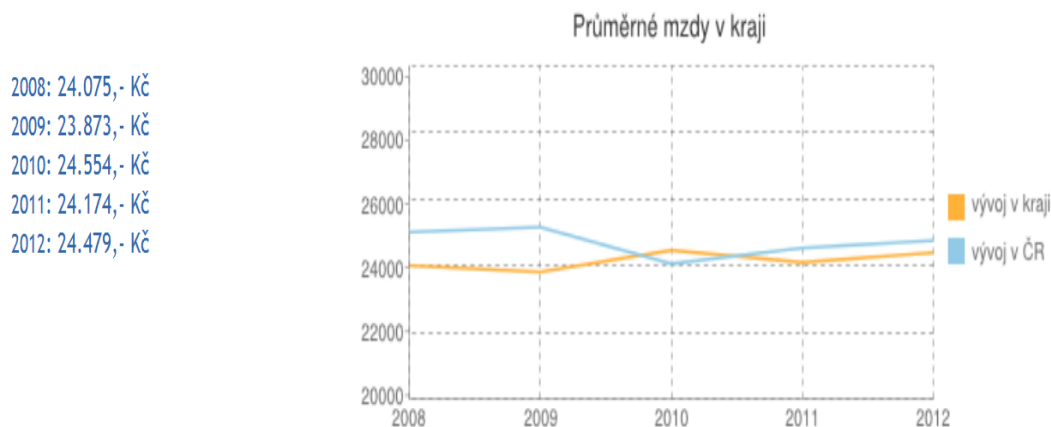
Je tím zjednodušena komunikace se zaměstnanci, jejich kontrola a řízení, jelikož zajištění jejich přítomnosti ve firmě nepředstavuje dodatečné finanční či časové náklady. V zásadě všichni zaměstnanci společnosti pracují v jednom areálu společnosti, v krnovském sídle.

Ti, jejichž charakter práce vyžaduje častější výjezdy mimo sídlo společnosti (např. řidiči, obchodní zástupci, ...) jsou však denně přítomni v sídle společnosti. Je tak zajištěn denní kontakt všech zaměstnanců s vedoucími pracovníky a díky tomu bylo přiděleno 9 bodů z 10. Znamka 5 u váhy pak označuje, že význam tohoto faktoru je poměrně nižší, než v předchozích 2 případech.

- **Nižší náklady na zaměstnance**

Vzhledem k tomu, v jakém regionu společnost ASPEC podniká, k vysoké nezaměstnanosti a relativně nízkým průměrným mzdám je možné tyto nižší náklady na zaměstnance považovat za konkurenční výhodu, především pak v konkurenci na celorepublikové úrovni.

Graf č. 7 - Průměrná mzda v Krnově



Zdroj: <http://www.odhadonline.cz/odhad-statistika-kriminalita-nezamestnanost-prumerna-mzda-nemoci-znalecky-posudek-odhadce-znalec-obec-krnov-okr-bruntal/>

Jak plyne z výše uvedených dat, mzdy v daném regionu jsou nižší, než je celorepublikový průměr. Celkově bylo tomuto faktoru uděleno 8 bodů, váha pak byla stanovena na 5. Mzdy jsou totiž významnou složkou nákladů výrobních firem, na druhou stranu nelze této výhodě přičíst tak vysoký význam jako například kvalitě a stabilitě zaměstnanců.

Popis W – Slabých stránek

- **Chybějící systém měření výkonnosti**

Jednou ze slabých stránek společnosti je chybějící propracovaný systém měření výkonnosti společnosti, a tedy zaměstnanců a procesů. Takovýto systém by umožnil daleko lépe plánovat proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci a především pak zajistil jeho objektivní a systematické vyhodnocování.

V současné době již sice existují ve firmě mechanismy na měření výkonnosti na úrovni dělnických profesí, ovšem vzhledem k chybějícímu komplexnímu systému hodnocení výkonnosti, jeho provázanosti s výkonností organizace a systémovým plánováním požadovaných hodnot na všech úrovních fungování firmy bylo přiděleno 8 z 10 bodů.

Právě skutečnost, že organizace již má určité předpoklady pro snadnější zavedení systému měření výkonnosti (systémy řízení kvality, ochota vedení k zavedení takového systému) vedla k udělení tohoto hodnocení. Váha 8 pak ukazuje, že v aktuální situaci rostoucí konkurence a tlaku spotřebitelů na ceny je potřeba efektivně plánovat a měřit výkonnost výrobních organizací nezbytná a chybějící systém představuje významnou slabou stránku.

- **Chybějící interní personální oddělení**

V době zahájení zpracování této diplomové práce ve společnosti chybělo klasické personální oddělení s personalistou, který by byl v sídle společnosti dostupný všem zaměstnancům v pracovní době. Tento nedostatek vedl k snížení intenzity komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti (prostřednictvím personálního úseku), jakož i k některým dílčím komplikacím v procesu řízení LZ.

V době realizace *SWOT* analýzy společnost neměla samostatné personální oddělení, ani interní personalistku, která by na plný úvazek řešila tyto činnosti. Personální činnosti v té době byly zajištěny pomocí externí pracovnice, která většinu agendy vykonávala mimo sídlo společnosti. Kontakt se zaměstnanci byl zajištěn v předem stanovených intervalech. Na základě toho byla tato slabá stránka oceněna 5 body. Ani v období, kdy nefungovalo standardní personální oddělení, tak nebyly ohroženy základní personální činnosti a tato agenda byla dále vykonávána.

Vedení společnosti bylo v kontaktu s externí pracovníci a na úrovni managementu společnosti byla sledována i správa personálních činností ve společnosti. Stejně tak váha tohoto faktoru byla hodnocena jako středně důležitá, s mírně vyšší hodnotou – 6 bodů.

- **Menší míra disponibilních zdrojů na investice do lidských zdrojů**

Je nesporné, že množství finančních prostředků, které mohou společnosti investovat do inovací jednotlivých procesů, přímo ovlivňují rozsah, komplexnost a kvalitu těchto inovací. Nejinak je tomu také v případě investic do LZ a vzdělávání zaměstnanců. Společnost ASPEC je sice v poměrně dobré a především stabilizované finanční situaci, nicméně vzhledem ke skutečnosti, že oblast jejího podnikání je silně konkurenčním prostředím s nízkými maržemi, jsou volné finanční prostředky, které může investovat do svého rozvoje dost limitovány.

Společnost ASPEC se nachází v solidní ekonomické situaci, při provedení základních diagnostik finančního zdraví navíc vykazuje v uplynulých letech pozitivní trend. Přesto společnost nedisponuje významnějšími finančními zdroji na investice do rozvoje lidských zdrojů a také roční investice do této oblasti nepatří k nadprůměrným, jak ukázal i provedený *benchmarking*. Tento stav byl ohodnocen 5 body, váha pak ještě o bod výše, neboť investice do LZ ovlivňují jejich rozvoj a kvalitu.

- **Nezajištění plné zastupitelnosti**

Ačkoliv společnost ASPEC má relativně stabilní zaměstnaneckou základnu a strukturu, jakož i určitou historii, která zajišťuje obecně stabilitu zaměstnanců, jakožto pilíře fungování společnosti, při analýze bylo zjištěno, že ne všechny klíčové funkce v organizaci jsou snadno zastupitelné. Jsou zde někteří klíčoví zaměstnanci, u nichž by v případě jejich ztráty (ať už z důvodu odchodu, nemoci, úrazu, či úmrtí) bylo obtížné zajistit jejich okamžité plnohodnotné nahrazení.

Zkušenosti autora z jiných firem naznačují, že tento problém není ojedinělý a potýká se s ním celá řada MSP. Dále je třeba říci, že neplatí v tomto konkrétním případě absolutně a netýká se celé organizace. Přesto zde existují pozice, kde by takováto ztráta znamenala v krátkodobém horizontu určité komplikace a je vhodné do budoucna tuto otázku systémově řešit.

Jak bylo popsáno, ve společnosti chybí zajištění plné zastupitelnosti všech klíčových pozic. Jelikož situace není nijak dramatická a netýká se všech takovýchto pozic, byla zde udělena hodnota 4 bodů. Naproti tomu váha byla stanovena na 9, jelikož zastupitelnost klíčových zaměstnanců ve firmách je vysoce důležitá a zajišťuje odolnost organizace vůči externím, i interním negativním vlivům.

Popis O – Příležitosti

- **Zvýšení výkonnosti společnosti systematickým přístupem k ŘLZ**

Velkou příležitostí v sobě skýtá především komplexnější úprava systému ŘLZ, navázaná na celkovou změnu přístupu k měření výkonnosti organizace a řízení procesů. Takováto změna má velký potenciál, jak ve zvýšení výkonnosti společnosti ASPEC, tak při snížení nákladů, další stabilizaci lidských zdrojů a většího využití lidského kapitálu v organizaci.

Velkou příležitostí pro společnost tvoří možnost zvýšení výkonnosti nastavením komplexního systému práce s LZ, který bude zakomponován do celkového systému řízení organizace a měření výkonu. Zavedení takového systému ve společnosti ASPEC by zcela jistě znamenalo velký posun směrem k zajištění konkurenceschopnosti a dalšího rozvoje organizace a proto zde bylo uděleno 8 bodů, respektive 9 bodů váhy faktoru.

- **Snížení provozních nákladů a vyšší úspory**

Tento bod částečně souvisí s předchozí poznámkou. Příležitostí je pro společnost možnost snižování provozních nákladů a zajištění úspor. Toho lze kromě systematického přístupu k řízení organizace a hledání těchto rezerv dosáhnout právě také rozvojem lidských zdrojů. Zvýšení kompetence zaměstnanců zvyšuje jejich výkonnost a zároveň komplexní rozvoj lidských zdrojů vede k dalším efektům v podobě snížení nákladů (menší zmetkovitost, snížení spotřeby energií, nižší poruchovost technologií, atd.)

Další příležitost pro rozvoj firmy a také pro další rozvoj všech zaměstnanců tvoří možnost snížení provozních nákladů. Jelikož se zde bavíme o provázání rozvoje zaměstnanců s růstem jejich výkonnosti a tím generovanými úsporami, byla tato příležitost ohodnocena shodně 7 body.

- **Zvýšení variability portfolia produkce díky novým znalostem**

Společnost ASPEC se dlouhodobě snaží inovovat portfolio svých produktů a nezaměřuje se jen na základní pekařskou produkci. Přesto je trh pekařských a cukrářských výrobků neustále expandující oblastí s vlivem nových trendů moderního stravování.

Příležitost tak představuje větší variabilita portfolia produkce založená na potřebách zákazníků, případně aktivní vyhledávání mezer na trhu. Je také vhodné více se zaměřit na produkty s vyšší přidanou hodnotou a tím zvýšit hodnoty efektivity investic, efektivity vlastních zdrojů a další indikátory ekonomické efektivity fungování (ROE, ROA, EVA, atd.)

Rozvoj lidských zdrojů, zvyšování jejich znalostí a dovedností, podpora kreativity, to vše jsou významné předpoklady pro zajištění inovací ve firmě a tím pádem zvýšení variability portfolia produktů. Možnostem této příležitosti bylo přiděleno 6 bodů, váha tohoto vlivu obecně pak byla stanovena 5 bodů.

- **Možnost využití veřejných zdrojů pro systém vzdělávání zaměstnanců**

Jako výrazná příležitost byla vyhodnocena možnost využívání veřejných zdrojů pro realizaci vzdělávacích aktivit společnosti. Využití dotací (nejen z EU) přirozeně lze doporučit pro celou řadu investic a inovací v rámci organizací, zde jsou však konkrétně myšleny prostředky z ESF, které by mohly výrazně napomoci k inovaci firemního systému vzdělávání zaměstnanců a také přispět na samotnou realizaci vzdělávacích aktivit ve společnosti.

V úvahu tedy přicházejí především nové operační programy OP Zaměstnanost a okrajově také Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, které pro období let 2014-2020 nabízejí nezanedbatelný objem finančních prostředků určených právě na rozvoj, či tvorbu systému vzdělávání zaměstnanců ve firmách v ČR.

V této práci byly na několika místech popsány možnosti získání veřejných zdrojů na rozvoj zaměstnanců ve firmách v ČR. Jelikož programovací období Evropské unie pro léta 2014-2020 je dost možná posledním masivním přílivem „evropských“ peněz do ČR, byla tato příležitost hodnocena shodně 8 body.

Popis T – Hrozeb

- **Velká konkurence společností v oboru**

Konkurence v oblasti produkce pečiva je velmi vysoká. Na trhu fungují tisíce malých pekáren a stovky středně velkých subjektů. Dále je český trh významně penetrován velkými pekařskými koncerny (United Bakeries, Penam, ...). Tyto konkurenční podniky představují pochopitelně hrozbu v podobě převzetí významných zákazníků společnosti ASPEC.

Kontrakty v této oblasti bývají časově omezené a tudíž je třeba vliv konkurence velmi pozorně monitorovat. Konkurence je obecně považována za hrozbu pro každou společnost v klasickém tržním konkurenčním prostředí, v prostředí podnikání společnosti ASPEC není situace jiná.

Naopak, vzhledem k tomu, že v oblasti výroby pekařských a cukrářských produktů působí jednak několik opravdu velkých společností, ale také množství menších producentů, je konkurence v tomto oboru nadprůměrná a byla tak tato hrozba oceněna v obou ukazatelích 8 body.

- **Nízké marže v oblasti pekařských produktů**

V odvětví produkce pekařských výrobků se marže výrobků dlouhodobě pohybují na velmi nízké úrovni. Důvodem je především tlak velkých obchodních řetězců, které tvoří nejvýznamnější zákazníky a z hlediska své kupní síly mají velmi silnou vyjednávací pozici.

Dle statistiky zveřejněné Podnikatelským svazem pekařů a cukrářů ČR (vychází z dat ČSÚ) se odbytová cena chleba v období od prosince 2002 do prosince 2013 zvýšila o cca 25%, kdežto spotřebitelská cena o takřka 60%. U bílého pšeničného pečiva ve stejném období vzrostly odbytové ceny o 35,2%, zatímco ceny spotřebitelské o více než 60%. To jasně dokládá disproporce mezi růstem produkčních a obchodních cen. Tento stav pak představuje dlouhodobě brzdu většího rozvoje a také hrozbu pro fungování producentů pečiva.

Další hrozba, která působí na společnost ASPEC a je spojena s charakterem jejího podnikání, jsou nízké marže v oboru. V této práci byl uveden vývoj cen základním pekařských výrobků v posledních letech, který jasně ukazuje na zvyšování rozdílu mezi růstem prodejních cen obchodníků a prodejních cen producentů.

Právě nízká ziskovost klade mnohem větší nároky na maximální efektivitu podnikání a důkladné promyšlení všech investic. Z toho vyplývá také bodové ohodnocení, shodně po 7 bodech.

- **Ztráta klíčových zaměstnanců**

V této práci již bylo zmíněno na několika místech, jak důležitým prvkem úspěchu každé organizace jsou její zaměstnanci a také popsán pojem lidského kapitálu organizací. Ztráty klíčových zaměstnanců, kteří disponují největšími zkušenostmi a kompetencemi a jejichž náhrada by představovala problém, je tak hrozbou pro fungování každé organizace. Je třeba tuto hrozbu mít neustále na paměti a aktivně usilovat o vytvoření takových podmínek, které zajistí setrvání těchto klíčových zaměstnanců v organizaci.

Tato hrozba plyne jednak z vysoké míry konkurence, dále z atraktivity mobility, z důvodu vyšších mezd v jiných regionech ČR. Vzhledem k relativní stabilitě zaměstnanců ve firmě bylo riziko této hrozby ohodnoceno průměrnými 5 body, jeho váha však body 9, neboť skutečná ztráta klíčových zaměstnanců by byla výrazným negativním jevem.

- **Snižování kvality produkce vlivem stagnace**

Kvalita lidských zdrojů zcela zásadně ovlivňuje samotnou kvalitu produkce, jak bylo popsáno v předchozích kapitolách této práce. V případě, kdy by společnost přestala usilovat o další rozvoj a tedy i rozvoj svých zaměstnanců, vystavuje se riziku, že snižující se kvalita lidských zdrojů se promítne následně také do kvality produkce firmy.

Vazba mezi těmito dvěma událostmi je pak zřejmá a lze ji demonstrovat například na snížení výkonnosti obchodního oddělení vlivem ztráty motivace a znalosti trendů v obchodu nebo snížení kvality produkce vlivem nezajištění odpovídající technické obnovy vybavení a technologických postupů v souladu s požadavky trhu. Takováto hrozba pak představuje viditelnou možnost ohrožení fungování společnosti ve vazbě na určitou část personální práce organizace.

V případě, že by firma dále nerozvíjela své aktivity, neinvestovala do vybavení a lidských zdrojů, zákonitě by docházelo k zaostávání za konkurencí, neboť i v produkci pekařských výrobků se neustále objevují inovace. Momentálně riziko hodnotíme středně vysoké – 5 body, jeho vliv pak jako dosti významný – 8 bodů.

Kvantifikace a vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka č. 6 - Kvantifikace SWOT analýzy

S – Silné stránky				W – Slabé stránky			
Popis	Body	Váha	Součin	Popis	Body	Váha	Součin
Středně velká společnost se stabilní a kvalitní zaměstnaneckou základnou	7	8	56	Chybějící systém měření výkonnosti	8	8	64
Dlouhodobá historie a zkušenosti v oboru i práci s LZ	7	7	49	Chybějící interní personální oddělení	5	6	30
Soustředění všech zaměstnanců v jednom místě	9	5	45	Menší míra disponibilních zdrojů na investice do lidských zdrojů	5	6	30
Nižší náklady na zaměstnance	8	5	40	Nezajištění plné zastupitelnosti	4	9	36
O – Příležitosti				T – Hrozby			
Popis	Body	Váha	Součin	Popis	Body	Váha	Součin
Zvýšení výkonnosti společnosti systematickým přístupem k RLZ	8	9	72	Velká konkurence společností v oboru	8	8	64
Snížení provozních nákladů a vyšší úspory	7	7	49	Nízké marže v oblasti pekařských produktů	7	7	49
Zvýšení variability portfolia produkce díky novým znalostem	6	5	30	Ztráta klíčových zaměstnanců	5	9	45
Možnost využití veřejných zdrojů pro systém vzdělávání	8	8	64	Snižování kvality produkce vlivem stagnace	5	8	40

Metodika hodnocení

V tabulce č. 6 je uvedena kvantifikace provedené *SWOT* analýzy. U každé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby byla ve sloupci číselně ohodnocena konkrétní situace v dané firmě na stupnici 1 – 10, kdy 10 znamená nejvyšší možný výskyt a 1 nejnižší.

Váha pak udává, nakolik má každý jednotlivý faktor jako takový vliv na společnost. Opět stupnice od 1 do 10 udává vliv od nejmenšího po největší. Součinem výše uvedených dvou hodnot pak vzniká číselné vyjádření významnosti daného faktoru v konkrétní situaci firmy. Tento součin může nabývat hodnoty od 1 do 100.

Vyhodnocení SWOT

Celkové bodové ohodnocení jednotlivých částí *SWOT* analýzy je následovné:

Silné stránky:	CELKEM 190 bodů, průměr 47,50 bodů
Slabé stránky:	CELKEM 160 bodů, průměr 40,00 bodů
Příležitosti:	CELKEM 215 bodů, průměr 53,75 bodů
Hrozby:	CELKEM 198 bodů, průměr 49,50 bodů

Z uvedených výsledků plynou následující skutečnosti. Společnost ASPEC má významnější zastoupení silných stránek, nežli stránek slabých. Toto je hodnocení interních faktorů, ze kterých tedy plyne, že v rámci analýzy vnitřních prostředí společnosti převládají pozitivní faktory, tedy silné stránky a společnost tak má potenciál pro další rozvoj. Podobně analýza příležitostí hrozeb, která představuje analýzu vnějšího prostředí, ukazuje, že výsledek hodnocení příležitostí je příznivější nežli u hrozeb.

Lze tedy konstatovat, že společnost se nachází v poměrně dobrém postavení a měla by se aktivně zaměřit na eliminaci svých slabých stránek, využití definovaných příležitostí a zajištění takových opatření, která omezí negativní vliv popsanych hrozeb. Pořadí kroků by pak mělo vycházet z bodového hodnocení jednotlivých faktorů tak, jak bylo přiřazeno v rámci souhrnného hodnocení *SWOT* analýzy.

4.3. Souhrn zjištěných problémů v systému rozvoje a vzdělávání

„Systém“ rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společnosti ASPEC, jehož analýza byla námětem této diplomové práce, je v současné době ve fázi tvorby. Nicméně lze konstatovat, že již nyní funguje systém plánování a realizace vzdělávacích aktivit, které zajišťují soulad činnosti organizace se všemi legislativními požadavky a také interními provozními potřebami organizace. Jako takový je pak upravený vnitropodnikovými předpisy a směrnicemi, standardizovaný a dlouhodobě realizovaný.

I tento stávající „systém“ však vykazuje několik nedostatků, které byly v průběhu zpracování diplomové práce objeveny a identifikovány. Hlavní nedostatky mohou být rozděleny do 2 kategorií.

- Systematické nedostatky
- Jednotlivé a dílčí nedostatky

4.3.1. Systematické nedostatky

Chybějící ucelený systém měření výkonnosti s vazbou na SRVZ

Pokud se týká systémových nedostatků, jedná se především o absenci komplexního systému hodnocení výkonnosti podniku a navazujícího systému hodnocení a odměňování výkonnosti zaměstnanců. Absence tohoto systému značně znemožňuje efektivní plánování a řízení vzdělávacích aktivit ve společnosti a především jejich vyhodnocování. Jak vyplývá z analýzy společnosti a komunikace s managementem, ve firmě je v současné době nastaven určitý systém sledování výkonnosti zaměstnanců přímo zapojených ve výrobním procesu, nicméně chybí komplexní systém, který by zahrnoval také všechny THP pracovníky.

V současné chvíli společnost provádí identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, sestavuje roční plány školení na základě podkladů vedoucích pracovníků a zaměstnanců a tato školení pak realizuje. Je zde však poměrně nedokonalý systém vyhodnocování a hodnocení těchto školení a především chybí jeho navázání na výkonnost jednotlivých zaměstnanců a následně vliv realizace vzdělávacích aktivit na výkonnost celé organizace.

Jako nanejvýš vhodné se v této situaci jeví zavedené systému BSC ve společnosti. Systém *Balanced Scorecard* by umožnil komplexní hodnocení výkonnosti podniku ve všech 4 klíčových perspektivách, přičemž by bylo možné následně na základě definovaných požadavků stanovit jednotlivé KPI's pro všechny zaměstnance.

Motivace zaměstnanců k aktivnímu vzdělávání a rozvoji

Problém, se kterým se potýká řada společností je přirozeně aktuální také ve společnosti ASPEC. Motivace pracovníků pro absolvování jednotlivých školení a jejich aktivní zapojení (tedy laicky řečeno – jen si školení „neodsedět“). Pro eliminaci tohoto problému se často využívá následujících nástrojů:

- zaměstnanci podávají zpětnou vazbu
- u školení jsou součástí výstupní testy
- sleduje se vliv školení (zlepšení kvality práce, výstupy)
- ve firmě je systém kariérního růstu

První 3 body mají spíše charakter „represivní“ kdy lze rozpoznat, pokud zaměstnanci školení prostě nevyužijí k požadovanému zlepšení svých dovedností, schopností, či kompetencí.

Ten poslední je více motivační v tom smyslu, že zaměstnanci ví, že řada jejich kolegů se vypracovala z řadových dělníků, či THP do vedoucích pozic a jsou konfrontováni se skutečností, že pro kariérní růst je nezbytné zvyšování dovedností. Korelace mezi kariérním růstem a finančním ohodnocením je pak samozřejmá.

Jak však již bylo popsáno dříve, chybějící podrobnější vyhodnocování přínosů školení a jeho kvality, jako takové, neumožňují efektivněji působit na motivaci zaměstnanců pro co nejaktivnější zapojení se do procesu vzdělávání. Chybějící systém měření výkonnosti byl pak také konstatován dříve a jeho zavedení je jedním z aktuálních cílů vedení společnosti.

Nemocnost zaměstnanců

Ačkoliv se na první pohled může zdát, že tento jev nijak blíže nesouvisí se systémem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, je nutné vyslovit hypotézu, že se jedná naopak o poměrně významný faktor. Jak ukazují statistiky, nemocnost zaměstnanců v organizaci v posledních třech letech nikoliv zanedbatelně stoupá. Tento trend se negativně projevuje nejen v činnosti společnosti, ale je přirozeně negativní pro rozvoj zaměstnanců a firmy jako celku.

Je tedy nutné provést bližší analýzu příčin tohoto trendu, přičemž zde je vhodné využít právě vzdělávání v oblasti prevence úrazů a nemocí, zlepšení podmínek na pracovišti, manažerské dovednosti, zvýšení motivace zaměstnanců a další.

4.3.2. Jednotlivé a dílčí nedostatky

V rámci jednotlivých nedostatků v systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců bylo odhaleno při analýze SRVZ v organizaci několik jednotlivých případů, které jsou poměrně jednoduše odstranitelné. Těmito dílčími nedostatky jsou následující.

Absence hodnocení kvality školení

V současné době společnost nijak neeviduje hodnocení jednotlivých školení a vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci absolvují. Chybí standardizovaná procedura, která by stanovovala povinnost každého zaměstnance, který absolvuje v rámci pracovní doby vzdělávací aktivity, provést písemné hodnocení takového školení. Takovéto hodnocení by pak mělo být jedním z podkladů jednak pro hodnocení přínosů školení a dále pak také pro hodnocení dodavatelů.

Absence vyhodnocování přínosů školení

Ačkoliv částečně je především tato část popsána v rámci systematických nedostatků, je chybějící systém vyhodnocování přínosů školení chápán také jako jednotlivé pochybení. Hodnocení přínosů školení by totiž mělo být automatickou součástí procesu vzdělávání zaměstnanců v organizacích bez ohledu na to, na jak vysoké úrovni má daná společnost rozpracovaný komplexní systém měření výkonnosti.

Minimální požadavky na stanovení alespoň základních parametřů hodnocení přínosů školení by tak měly být naplněny v každé organizaci, která systematicky vzdělává své zaměstnance a investuje tak finanční a lidské kapacity do této oblasti.

Je vhodné učinit dočasná opatření, která zajistí na základě stanovených kritérií hodnocení přínosů všech vzdělávacích aktivit ve společnosti a to do doby implementace komplexního systému měření výkonnosti organizace.

Chybějící databáze a porovnání poskytovatelů služeb

Je běžné, že většina organizací, které mají systémy vzdělávání svých zaměstnanců, disponují interními databázemi poskytovatelů vzdělávacích služeb. Ty obsahují většinou, kromě přehledu jednotlivých poskytovatelů a jimi nabízených služeb a základních kontaktů, také hodnocení těchto dodavatelů. Tyto databáze pak slouží při plánování vzdělávacích aktivit, ale také jako podklady pro roční přezkoumání systému QMS ve společnostech, jejichž nedílnou součástí jsou také hodnocení dodavatelů.

Nízká míra využití veřejných zdrojů financování vzdělávacích aktivit

Základní funkcí každého podnikatelského subjektu je maximalizace zisku. V širším pojetí novodobých přístupů, jejichž hlavním představitelem je CSR, je to pak maximalizace přínosů pro všechny *stakeholdery*. V obou pojetích je však kladen důraz také na (případně především na) ekonomickou stránku fungování podniků.

Z tohoto hlediska je nepochybně nedostatkem, že se společnost ASPEC v uplynulých letech aktivněji nezajímala o možnosti financování vzdělávacích aktivit z veřejných zdrojů. V rámci ESF bylo v České republice prostřednictvím Operačních programů Lidské zdroje a zaměstnanost a programu EDUCA v letech 2007-2013 k dispozici přes 2 mld. EUR, z nichž nezanedbatelná část byla určena právě pro odborná školení zaměstnanců. Společnost ASPEC v tomto období však nerealizovala žádný takovýto ucelený projekt vzdělávání zaměstnanců, ani nepodala žádosti o dotaci na takovýto záměr.

Nízká centralizace personálních aktivit

Při analýze fungování personálních aktivit ve společnosti byl zjištěn především v roce 2014 zásadní nedostatek v zajištění celkového výkonu personálních aktivit a jejich centralizace. Personalistka totiž ve společnosti nepracovala na klasický HPP s pracovní dobou korespondující s běžnou pracovní dobou THP pracovníků ve společnosti.

Z tohoto důvodu byly dočasně operativně některé personální činnosti převedeny na jiné THP pracovníky v organizaci a tímto částečně utrpěla systematičnost a centralizace personálních aktivit ve společnosti.

Absence systému interních lektorů

Při pohledu na vzdělávací aktivity, které dosud probíhaly ve společnosti ASPEC, bylo zjištěno, že v zásadě všechny tyto vzdělávací aktivity byly zajištěny externími zdroji, tzn. nákupem služeb externích lektorů a školitelů. Trendem posledních let ve společnostech však je přenesení větší pozornosti na zajištění vnitropodnikového školení pomocí interních lektorů.

Tento systém má 3 základní výhody:

- Kvalitnější a flexibilnější řízení a plánování procesu
- Snížení dodatečných nákladů
- Předávání zkušeností a sdílení dovedností ve společnosti

Tito interní lektoři však doposud ve firmě ASPEC nebyli využiti, byť při provedení analýzy organizační struktury organizace, kompetencí jednotlivých vedoucích pracovníků a jejich kompetencí k tomu jsou podle všeho vytvořeny vhodné podmínky.

5. Návrhy a doporučení

5.1. Popis konkrétních doporučení

Na základě provedené *SWOT* analýzy, *benchmarkingu*, studia interní dokumentace společnosti ASPEC a komunikace s pracovníky společnosti byla navržena série opatření, která by měla zajistit úpravu procesů v organizaci se zaměřením na vybudování systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Níže jsou uvedena jak komplexní doporučení, zaměřující se na jednotlivé části tvorby takového systému, ale také několik dílčích doporučení, majících za cíl dočasnou stabilizaci a zefektivnění některých personálních činností do doby tvorby komplexního systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s vazbou na měření výkonnosti organizace.

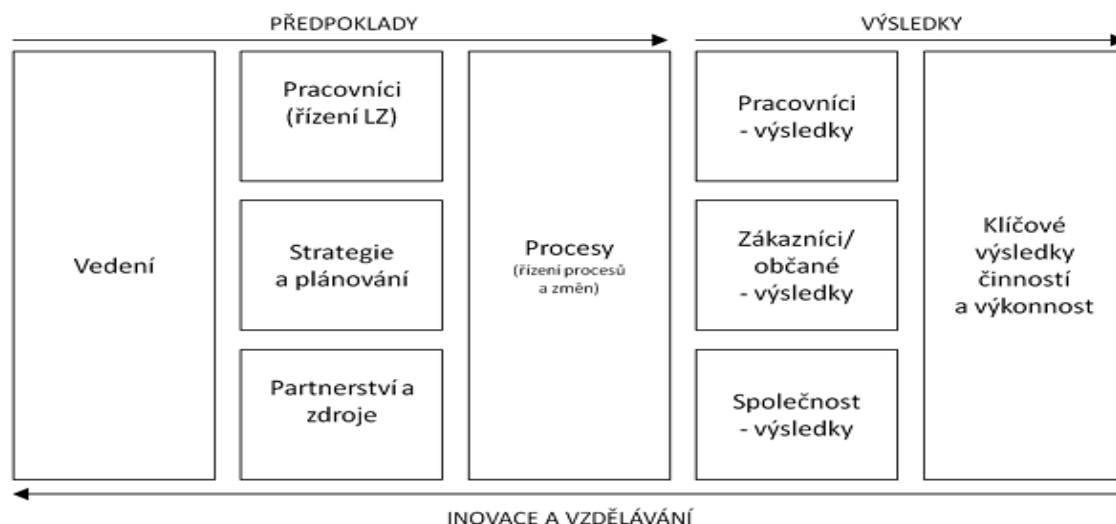
5.1.1. Vytvoření a implementace systému měření výkonnosti s vazbou na SRVZ

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, chybějící komplexní systém měření výkonnosti organizace je jedním ze zjištěných nedostatků, který má přímou vazbu také na oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Momentálně je známo několik propracovaných systémů měření výkonnosti organizací, které je možno aplikovat ve firmách, které usilují o zkvalitnění systému řízení a další rozvoj organizace. Nejznámější z nich jsou EFQM a BSC.

EFQM model, někdy nazývaný také model excellence EFQM, byl představen v roce 1992 Evropskou nadací pro řízení jakosti (*European Foundation for Quality Management*). Jedná se o jeden z nepoužívanějších modelů měření výkonnosti a zlepšování fungování organizací posledních dvou dekad. Jeho grafické zobrazení ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 7 - Model excelence EFQM



Zdroj: Kašík, J., Prezentace do předmětu Podniková diagnostika

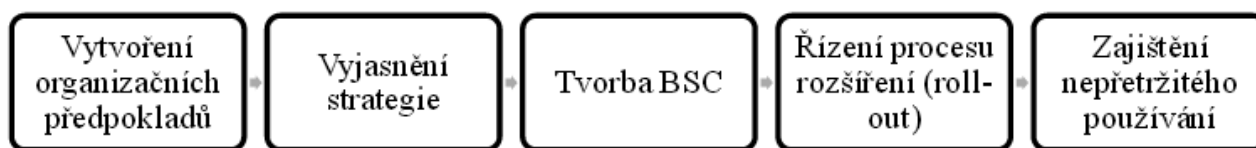
Druhým nástrojem pro sledování, měření a řízení výkonnosti organizací, je pak metoda BSC. Podrobně byla představena v bodě 2.3 této práce. Model BSC se zaměřuje na sledování 4 základních perspektiv fungování a rozvoje organizace (podrobněji popsáno v kapitole 2.3):

- **finanční**
- **zákaznické**
- **interních podnikových procesů**
- **učení se a růstu**

Na základě vlastních zkušeností s fungováním metody BSC v některých organizacích, se kterými autor práce spolupracoval a analýzy aktuálního stavu ve společnosti ASPEC lze doporučit postupné zavedení systému BSC do společnosti ASPEC.

Díky tomu by se tak oblast rozvoje a vzdělávání (zahrnuta v perspektivě Učení se a růstu) stala základním kamenem pro další rozvoj organizace a dosažení dlouhodobé perspektivy spokojených zákazníků a dobrých finančních výsledků. Realizace tohoto opatření by spočívala v několika navzájem na sebe navazujících krocích. Hlavní fáze takového procesu shrnuje model společnosti Horváth & Partners.

Obrázek č. 8 - Model Horváth & Partners implementace BSC



Zdroj: Horváth & Partners, 2002

Implementace systému BSC ve firmě by tedy spočívala v těchto základních krocích:

- **Vytvoření organizačních předpokladů**

V rámci této první fáze bude potřeba provést aktualizaci organizační struktury s důrazem na zajištění jasně definovaných hierarchických vazeb. Dále je třeba na úvod vyčlenit tým, který bude mít na starosti tvorbu systému BSC ve společnosti. Tento tým by měl zahrnovat, kromě členů nejvyššího vedení společnosti, také vedoucí pracovníky jednotlivých úseků. V této fázi bude také nezbytné nastavit pravidla fungování týmu a celého procesu implementace systému BSC, zajištění potřebných dokumentů, informací a oprávnění nezbytných pro realizaci celého procesu.

Je vhodné se také zamyslet nad možností využití externích konzultantů, jejichž zkušenosti mohou celý proces implementace BSC ve společnosti velmi usnadnit a urychlit. Je třeba také zdůraznit to, že je nutné v případě využití externích konzultantů ponechat na vedení společnosti vyřešení otázky vyjasnění strategie.

- **Vyjasnění strategie**

V této fázi se pracuje se základní strategií společnosti. Ta je, jak již bylo zmíněno výše, dílem vedení společnosti a tvořena dlouho před zahájením implementace BSC. Je však třeba tuto existující základní strategii společnosti rozpracovat pro potřeby systému BSC, tedy specifikovat její jednotlivé části a hlavní cíle. Tato strategie společnosti musí být převedena do jednotlivých cílů ve 4 základních perspektivách, se kterými pracuje systém *Balanced Scorecard*.

- **Tvorba BSC**

V této fázi následně proběhne samotné nastavení BSC pro společnost ASPEC. Základem celé fáze je nastavení hlavních strategických cílů, jejichž počet by měl být maximálně 15-20, přičemž musí být obsaženy všechny 4 základní perspektivy systému BSC. Dále se vytvoří jednotlivé měřitelné hodnoty definující dílčí cíle. Jsou jimi:

- **CSF (*Critical Success Factor*) – kritické faktory úspěchu**

Toto představuje soubory jednotlivých činností, které jsou nezbytné pro naplnění strategie společnosti

- **KRI (Key Result Indicator) – Klíčový ukazatel výsledku**

Zde budou stanoveny klíčové ukazatele, hlavně finančního charakteru

- **KPI (Key Performance Indicator) – klíčový ukazatel výkonu**

Nastaví se KPI pro jednotlivé pracovníky, tedy soubor kvantifikovatelných cílů, které musí jednotliví zaměstnanci dosáhnout pro zajištění celkových cílů společnosti

- **Řízení procesu**

Tato fáze zahrnuje nastavení pravidelných činností, které zajišťují řízení a sledování celého procesu BSC a představuje také aplikaci systému BSC na celou společnost.

- **Zajištění nepřetržitého používání**

V této poslední fázi se nastaví takové postupy a procesy, které zajistí neustálé sledování, kontrolu a vyhodnocování plnění jednotlivých indikátorů nastavených v systému BSC.

5.1.2. Zvýšení motivace zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání

Je nezpochybnitelné, že důležitým faktorem pro správné fungování systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a především zvýšení jeho pozitivního vlivu pro rozvoj a výkonnost organizace je motivovanost samotných zaměstnanců k aktivnímu zapojení se do tohoto systému.

Je tedy potřebné zajistit takovouto motivaci, která umožní to, aby potenciál rozvojových aktivit byl skutečně využit a zajistil zvyšování výkonnosti celé organizace. I zde platí, že motivace zaměstnanců by byla součástí uceleného systému měření výkonnosti (BSC, nebo EFQM modelu excelence). V případě, že by se vedení společnosti rozhodlo zapracovat samostatně na této dílčí části systému, doporučujeme následující kroky.

- Povinnost vyplnit po každém absolvovaném školení jeho hodnocení zaměstnancem
- Zavést výstupní testy znalostí u školení, která to umožňují

- Zavést odměny za úspěšné absolvování rozvojových školení (mohou být i symbolické)
- Vysvětlit vazbu mezi rozšířením znalostí a možností kariérního růstu

5.1.3. Zavedení opatření ke snížení trendu rostoucí nemocnosti zaměstnanců

V kapitole 4 byl konstatován nepříznivý trend zvyšování nemocnosti zaměstnanců a jeho potenciální negativní vliv na chod organizace a také vazby na systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Pro zvrácení této tendence se doporučují následující opatření:

- Provedení podrobné analýzy příčin nemocnosti
- Provedení interního auditu se změřením na pracovní podmínky

Následně, by bylo vhodné aplikovat sadu opatření, která by pomohla zajistit snížení nemocnosti v následujících letech. Jejich konkrétní podoba samozřejmě musí vycházet z hlubší analýzy příčin, rámcově však lze doporučit následující sadu možných opatření.

- Odstranění zjištěných potenciálních příčin na pracovišti (pracovní podmínky, prostředí, ...).
- Důsledné dodržování zákonných dovolených pro účely zotavení zaměstnanců.
- Zajištění celofiremního školení na téma prevence vzniku nemocí a chorob.
- Zavedení postupů a případnou certifikaci dle normy ČSN OHSAS 18001:2008.

Výše uvedené kroky by tak měly zajistit zvrácení současné rostoucí tendence nemocnosti a celkově přispět k lepšímu využití lidského kapitálu a péči o zaměstnance.

5.1.4. Provedení aktualizace analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb

Společnost ASPEC pravidelně školí své zaměstnance a má také zpracovány popisy pracovních pozic pro všechny zaměstnance. Roční plán výchovy a vzdělávání, který je základním dokumentem pro plánování vzdělávacích aktivit na následující rok pak vychází jednak z obecných potřeb společnosti, ale také z požadavků vedoucích pracovníků.

S ohledem na skutečnost, že doposud se oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců nesoustředila na všechny nezbytné činnosti, jako je vyhodnocování školení a následné hodnocení přínosů školení a růstu znalostí zaměstnanců, by bylo vhodné provést aktuální analýzu potřeb vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců.

Takováto analýza je jedním ze základních kroků při plánování větších vzdělávacích projektů v organizacích, či při návrhu zásadních změn v systémech personální práce organizací. Tato analýza by se již neměla soustředit pouze na potřeby v oblasti pouhého vzdělávání, ale také na stanovení dalších potřeb zaměstnanců se zaměřením na jejich celkový rozvoj.

Tato analýza pak může mít přínos jak v okamžitém zkvalitnění personální práce a lepších možnostech plánování další práce se zaměstnanci, jakož je i důležitým vstupem pro plánované zavedení systému měření a řízení výkonnosti v organizaci.

5.1.5. Zavedení procedury hodnocení kvality školení

Při zpracování práce bylo zjištěno, že u školení, které se ve společnosti ASPEC uskutečnily v letech 2013 – 2014, zcela chybí hodnocení školení, tedy jeho kvality, srozumitelnosti či přínosu pro školeného, s výjimkou hodnocení v rámci periodických hodnocení zaměstnanců.

Přitom právě zpětná vazba školených zaměstnanců může pomoci zefektivnit systém školení, případně ukončit spolupráci se subjekty, jejichž kvalita nabízeného školení neodpovídá potřebám a požadavkům organizace a jejich zaměstnanců.

Navržená opatření:

- Zavedení povinnosti vyplnění hodnocení absolvovaného školení pro všechny zaměstnance společnosti.
- Vytvoření standardizovaného formuláře hodnocení školení.
- Přidání vyhodnocení těchto dílčích hodnocení v rámci hodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Je přirozené, že v případě zavedení nadřazeného komplexního systému v organizaci, v tomto případě například BSC, by takového kroky byly přirozenou součástí zavádění takového systému. I v případě, že by organizace nakonec celý proces zavedení BSC odložila, je možné a v zásadě i nutné, zajistit provádění hodnocení kvality školení a vzdělávání zaměstnanců. Výše uvedená skutečnost pak platí také pro další, níže uvedená doporučení. Jejich realizace by v případě zavedení modelu BSC byla nedílnou součástí tohoto procesu, i bez něj je však žádoucí implementace každého jednoho dílčího doporučení.

5.1.6. Implementace vyhodnocování přínosů školení

V této oblasti byla navržena následující opatření:

- Přidání požadavku na hodnocení školení (školených) lektorem při zadávání externích školení.
- Přidání vyhodnocení těchto dílčích hodnocení v rámci hodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.
- Hodnocení přínosů školení vedoucím pracovníkem.

Výše uvedené kroky by měly vést k zajištění zpětné vazby ve vztahu k přínosům daných školení pro jednotlivé zaměstnance a také pro organizaci jako celek. V období, než bude ve firmě zaveden některý z komplexních systémů měření výkonnosti organizace a zaměstnanců, je tak vhodné zajistit taková jednorázová opatření, která již nyní umožní hodnotit přínosy školení a vzdělávacích aktivit.

5.1.7. Vytvoření databáze poskytovatelů vzdělávacích služeb

Pokud bylo v rámci procesu zlepšení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců navrženo zajištění komplexního přístupu k sledování a vyhodnocování výkonnosti zaměstnanců, je třeba tento systematický přístup aplikovat průřezově do všech provázaných činností.

Jak již bylo zmíněno dříve v textu, pro samotný proces rozvoje a vzdělávání je kromě realizace školení důležité také jejich plánování a vyhodnocování. Pro tyto jednotlivé fáze je nanejvýš vhodné disponovat interní databází poskytovatelů vzdělávacích služeb. Takováto databáze by jednak našla uplatnění ve fázi plánování školení, kdyby osoby odpovědné na naplánování vzdělávání, měly přehled o prověřených poskytovatelích, rozsahu jejich služeb, cenách a v neposlední řadě o předchozích zkušenostech s jejich službami a hodnocením jejich služeb.

Databáze pak šetří jednak čas, ale také finanční prostředky, neboť je možné porovnávat potenciální dodavatele podle několika kritérií. Zároveň by měla eliminovat nekvalitní školitele, neboť součástí databáze jsou také předchozí hodnocení školení, případně dostupné reference.

Hodnocení poskytovatelů by pak bylo přirozeně součástí standardizovaného procesu hodnocení dodavatelů, který je součástí interních systémů řízení kvality ve společnosti ASPEC.

5.1.8. Snaha o využití veřejných zdrojů pro potřeby vzdělávání zaměstnanců

V kapitole číslo 2 byly popsány veřejné zdroje financí, které se nabízejí podnikatelským subjektům v ČR pro spolufinancování jejich vzdělávacích aktivit. Autor je přesvědčen, že je velmi vhodné, aby také společnost ASPEC usilovala v následujících letech o získání finančních prostředků z veřejných zdrojů na své vzdělávací projekty.

Velikou výhodou je, že finanční prostředky lze získat nejenom na samotnou realizaci vzdělávacích aktivit, ale také na samotný proces tvorby vzdělávacích systémů a modulů. Finanční prostředky pak kryjí nejen externí poskytovatele školení, ale jsou určeny také na krytí nákladů interních lektorů a právě vhodná kombinace externích a interních lektorů je ideálním způsobem pro zajištění kontinuálního růstu úrovně LZ ve společnosti.

V dalším programovacím období EU, tedy v letech 2014-2020, jsou v Operačním programu Zaměstnanost, který je primárně určen na tzv. „měkké projekty“, tedy neinvestiční akce, alokováno více než 2,1 mld. EUR. Jedná se tedy o velmi významný zdroj finančních prostředků, které mají za cíl posílení konkurenceschopnosti českých podniků a zajištění zaměstnanosti investicemi především do vzdělávání.

Z doposud známých informací vyplývá, že i v tomto období bude možné čerpat nevratné dotace až ve výši 100% uznatelných nákladů schválených projektů. Je třeba také zmínit, že na trhu v současnosti fungují desítky konzultačních a poradenských společností, které jsou schopny pomoci s tvorbou projektových žádostí takřkajíc na klíč a velká řada z nich pracuje na principu *Success Fee*. Platba služeb je tedy vázána na získání dotace, což zaručuje, že společnost nebude snaha o získání dotace stát skoro žádné finanční prostředky, a odměnu zaplatí pouze v případě získání dotace.

5.1.9. Obnovení kompletní funkce personalisty ve společnosti

Funkce personalisty je pro středně velkou společnost, jakou je ASPEC velmi důležitá. Personalista je klíčovou osobou, která zajišťuje pravidelný kontakt se zaměstnanci, dohlíží nad řízením dílčích činností personální práce, předkládá návrhy na zlepšení celého systému.

Personalista by také měl aktivně vyhodnocovat práci s lidskými zdroji ve firmě, sledovat spokojenost zaměstnanců, jejich výkonnost a stabilitu zaměstnanosti ve společnosti. V neposlední řadě pak hraje nezastupitelnou roli v procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Je však nezbytné na tomto místě zmínit i aktuální stav ve společnosti, neboť v průběhu realizace této práce, konkrétně v únoru 2015 byla do trvalého pracovního poměru přijata nová personalistka, která bude mít na starosti právě systematické každodenní řízení personální agendy a zajištění personálních činností. V období měsíce března 2015 se navíc zapojila aktivně do spolupráce na získávání podkladů a informací pro účely zpracování této diplomové práce.

5.1.10. Realizace rozvojových aktivit zaměřených na osobnostní rozvoj

Jako samostatný krok rozvoje práce s lidskými zdroji je doporučeno zaměřit se v rámci personální činnosti na oblast osobnostního rozvoje. Rozvoj zaměstnanců se totiž nechápe pouze jako zvyšování jejich odborných dovedností, ale jako komplexní rozvoj osobnosti zaměstnanců. Zde je potřeba v rámci personální činnosti zaměřit více pozornosti této oblasti.

Prvním krokem by měla být intenzivnější komunikace se všemi zaměstnanci, zjištění jejich osobních specifik a potřeb a cílená práce s těmito zaměstnanci také v oblasti jejich osobnostního rozvoje.

Další doporučení se týká budování týmové spolupráce. V dnešní době je běžné, že jednotlivé organizace pro své zaměstnance organizují různé „*team-buildingové*“ akce, které mají za cíl posílit týmovou spolupráci a komunikaci a také posílit vztah zaměstnanců k firmě a jejich loajalitu.

Společnosti ASPEC již v současnosti svým zaměstnancům nabízí některé benefity, kromě vlastního systému zajištění stravování, je to také například možnost využití poukazů na různé sportovní aktivity. Je zde určitý prostor pro lepší koordinaci využití těchto možností a jejich nastavení tak, aby byly využity jako stmelující prvky pro jednotlivé zaměstnance.

5.1.11. Zavedení statusu interních lektorů

Již výše bylo naznačeno, že vhodný způsob nastavení systému firemního vzdělávání spočívá ve vyváženém mixu externích a interních lektorů. Je jasné, že většinu odborných školení (právní předpisy, IT školení, ...) je nutné zajistit pomocí lektorů z externích zdrojů.

Na druhou stranu mnoho dovedností a znalostí, které je třeba zaměstnancům předávat, mají právě jednotliví vedoucí pracovníci. Ti často nejlépe znají jednotlivé technologie, technologické postupy a procesy a jsou tak ideálními lektory pro tyto oblasti.

Systém interních lektorů navíc zajišťuje sdílení zkušeností v rámci firmy, interní lektori ve funkci mentorů pak výrazně zkvalitňují adaptační proces. Doporučuje se tedy, aby společnost při tvorbě nového systému vzdělávání, jako jeho nedílnou součást, zahrnula právě interní lektory, které budou tvořit odborníci v jednotlivých oblastech fungování společnosti.

V posledních letech se firemní, neboli interní lektori stávají hojně využívaným nástrojem pro zajištění podnikového vzdělávání. Dokazuje to i skutečnost, že v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro léta 2007-2013, bylo využívání firemních lektorů financováno a tento operační program právě jejich zakomponování do firemních systémů vzdělávání, podporoval.

6. Závěr

Cílem této práce bylo provedení zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v jedné vybrané výrobní společnosti z Moravskoslezského kraje. Po teoretickém popsání problematiky vzdělávání zaměstnanců v organizacích bylo přistoupeno k analýze a popisu stavu ve vybrané organizaci.

Vycházelo se přitom z celé řady firemních interních dokumentů, směrnic a podkladů z jednotlivých úseků dané organizace. Při analýze současného stavu byl, kromě těchto podkladů využit také přímý kontakt s jednotlivými zaměstnanci společnosti ASPEC.

Pro objektivizaci zjištěných poznatků byly dále použity průzkumy mezi jinými organizacemi a to jednak ve formě několika dotazníkových šetření, tak provedení *benchmarkingu* se zaměřením na firmy z vybraného odvětví podnikání. Dále byla provedena *SWOT* analýza, které měla zhodnotit aktuální situaci ve společnosti, definovat slabé a silné stránky a nastínit příležitosti a hrozby, které se týkají sledované organizace.

Další oporu při provedení analýzy a hodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců tvořilo studium celé řady odborných literárních pramenů, odborných časopisů a článků a také učebních materiálů a skript získaných autorem během jeho studia na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. Práce je tak syntézou mnoha informačních pramenů, jejichž teoretická platnost byla následně prakticky zkoumána autorem práce na dané organizaci.

Během podrobného hodnocení stávajícího „systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ ve společnosti ASPEC byla zjištěna celá řada nedostatků, které byly popsány a zdůvodněny v této práci. Jelikož diplomová práce by neměla pouze pasivně popisovat daný stav, ale měla by také přinášet kromě roviny deskriptivní, také pohled diagnostický a terapeutický, zahrnuje návrh opatření, které by bylo vhodné v dané organizaci aplikovat.

Jejich využití by zajistilo takový systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, který by byl v souladu s moderními poznatky a trendy v této oblasti, výsledky vědeckých průzkumů a názorů uznávaných odborníků na oblast řízení lidských zdrojů v organizacích. Již během procesu tvorby této diplomové práce, který trval takřka rok, došlo k realizaci některých doporučení a očekáváme, že vedení společnosti ASPEC bude pokračovat v dalších krocích, směřujících k větší systematizaci procesu vzdělávání zaměstnanců.

Zde je třeba ocenit přístup vedení společnosti ASPEC, jež od počátku aktivně komunikovalo s autorem práce, poskytovalo potřebné informace a podklady a veškerou potřebnou součinnost.

Je to právě vedení jednotlivých organizací, které má klíčovou roli při řízení změn v organizacích, nastavení systémů a procesů, jejichž cílem je zefektivnění fungování organizací a zvýšení jejich výkonnosti. Je to funkce manažerů, která je zcela nezastupitelná v procesu zlepšování fungování organizací, a to bez ohledu na to, jakou část procesů, nebo útvarů je třeba inovovat.

Při magisterském studiu Managementu na VŠB-TU Ostrava se autor práce seznámil s širokou škálou teoretických informací a tezí, ať už z oblasti mikroekonomie, makroekonomie, podnikové ekonomiky, řízení lidských zdrojů, plánování kariéry, či matematických metod a aplikací v oblasti ekonomie a managementu.

A byly to právě tyto získané teoretické znalosti, které tvořily kostru vědomostí a představ o fungování organizací a systému vzdělávání zaměstnanců v organizacích, a stály na počátku konceptu celé diplomové práce. Tyto vědomosti a interdisciplinární znalosti se staly vodítkem pro realizaci celé práce a zároveň s tím se celá práce stala důkazem toho, že ony teoremy a postuláty mají své praktické uplatnění.

Nezbývá než konstatovat přesvědčení, že hlavní cíl, kterým bylo provedení zhodnocení současného „systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců“ a návrh opatření pro tvorbu skutečně fungujícího systému ve vybrané organizaci, se podařilo naplnit a stejně tak se podařilo prokázat schopnost autora práce využít znalosti získané během vysokoškolského studia managementu v praxi. To je, totiž zajisté, jedním z hlavních cílů terciárního vzdělávání.

Seznam použité literatury

Monografie:

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita J.A. Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 8085943018

MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, a Helen Beth AXELROD. *The War for Talent*. Harvard Business Press, 2001. ISBN 9781578514595.

KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management I*. Ostrava: VŠB Technická univerzita Ostrava, 2003. ISBN 80-248-0280-5.

KUMAR, Raj. *Human Resource Management Strategic Analysis Text and Cases*, New Delhi – India: I.K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2011. ISBN 978-93-80578-82-8

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706989.

ČÁP Jan. *Psychologie pro učitele*. Státní pedagogické nakladatelství. Praha, 1987. ISBN 14-225-87.

Časopis EURO, číslo 29/2014, Týdeník vydavatelství Mladá fronta.

Časopis Profit, číslo 4/2014, Měsíčník vydavatelství Mladá fronta.

KAŠÍK, Josef et al. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.

KAŠÍK, Josef. *Prezentace do předmětu Podniková diagnostika*. Ostrava, 2014.

Elektronické zdroje:

Článek o BSC, 31.3. 2011, M. Zikmund, dostupný z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.

Informace o nezaměstnanosti v České republice k 31. 01. 2015, MPSV Praha, dostupná z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>.

Článek o *benchmarkingu* na internetu, dostupný z: <http://www.palatinum.cz/cz/model-business-excellence/benchmarking/>.

Článek z internetu - *Statistika průměrných mezd v Krnově*, dostupný z <http://www.odhadonline.cz/odhad-statistika-kriminalita-nezamestnanost-prumerna-mzda-nemoci-znalecky-posudek-odhadce-znalec-obec-krnov-okr-bruntal/#mzda>.

Seznam zkratek

4C:	Customers, Country, Costs, Competitors (zákazníci, země, náklady, konkurence). Analýza 4 faktorů
7S:	Zkratka 7 prvků koncepce. Skupina, Strategie, Sdílené hodnoty, Schopnosti, Styl, Struktura, Systémy.
BSC:	Balanced Scorecard
CSF	Critical Success Factor (kritické faktory úspěchu)
CSR:	Company Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČR:	Česká republika
ČSN:	Označení Českých technických norem (dříve Československých norem)
ČSÚ:	Český statistický úřad
EFQM:	European Foundation for Quality Management
EK:	Evropská komise
EKF:	Ekonomická fakulta
ERDF:	European Regional Development Fund (Evropský fond pro reg. rozvoj)
ES:	Evropské společenství
ESF:	Evropský sociální fond
EU:	Evropská unie
EUR:	Euro (společná měna vybraných zemí Evropské unie)
EVA:	Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)
HPP:	Hlavní pracovní poměr
IŘA:	Interní řídicí akty
IT:	Informační technologie
JIT:	Just In Time – metoda řízení logistických procesů ve společnostech
KPI's:	Key Performance Indicators (klíčové indikátory výkonu)
KRI	Key Result Indicator) – Klíčový ukazatel výsledku
L:	Labour, proměnná v Cobb-Douglasově funkci
LLP:	Longlife Learning Programme (program celoživotního učení)
LZ:	Lidské zdroje
MS:	Microsoft (název společnosti vyvíjející software)
MSK:	Moravskoslezský kraj
MSP:	Malé a střední podniky (dle Doporučení 2003/361/ES ze dne 6.5. 2003)

NUTS II:	Nomenclature d'Unités Territoriales Statistiques II – Region soudržnosti
OF:	Obchod a finance (podtitul časopisu Profit)
OHSAS:	The Occupational Health and Safety Assessment Series
OPLZZ:	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPI:	Operační program Podnikání a inovace
PESTLE:	Politický, Ekonomický, Sociální, Technologický, Legislativní, Environmentální segment. Analýza 6 segmentů.
PHM:	Pohonné hmoty
QMS:	Quality management systém (systém řízení jakosti)
ROA:	Return On Assets (Rentabilita aktiv)
ROE:	Return On Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ŘLZ:	Řízení lidských zdrojů
SMART:	Specifický, Měřitelný, Atraktivní, Relevantní, Termínovaný
SRVZ:	Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
STEP	Sociální, Technologický, Ekonomický, Politický segment. Analýza 6 segmentů.
SW:	Software
THP:	Technicko-hospodářský pracovník
VaV:	Věda a výzkum
VŠB-TU Ostrava:	Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4. 2015



.....

Bc. Pavel Koman

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník *benchmarkingu*

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník benchmarkingu

Otázka 1) Máte ve společnosti systém měření výkonnosti zaměstnanců?

Možné odpovědi:

ANO

NE

POZNÁMKY:

Otázka 2) Investujete do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?

Možné odpovědi:

ANO

NE

POZNÁMKY:

Otázka 3) Vzděláváte zaměstnance příležitostně, nebo máte propracovaný systém vzdělávání?

Možné odpovědi:

NEVZDĚLÁVÁME

PŘÍLEŽITOSTNĚ

TVOŘÍME SYSTÉM

MÁME SYSTÉM

POZNÁMKY:

Otázka 4) Jak vysoké jsou vaše roční investice do rozvoje a vzdělávání?

Možné odpovědi:

DO 1 TIS KČ/OS

DO 10 TIS KČ/OS

DO 50 TIS KČ/OS

NAD 50 TIS KČ/OS

POZNÁMKY:

Otázka 5) Provádíte hodnocení školení?

Možné odpovědi:

ANO

NE

POZNÁMKY:

Otázka 6) Vyhodnocujete přínosy školení?

Možné odpovědi:

ANO

NE

POZNÁMKY:

Otázka 7) V jakém rozsahu provádíte hodnocení?

Možné odpovědi:

NEHODNOTÍ

JEN KONTROLA NÁKLADŮ

HODNOCENÍ KVALITY

HODNOCENÍ ZNALOSTÍ

SLEDOVÁNÍ KPI'S

JINÉ

POZNÁMKY: